

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

O impacto da comunicação interna na criação da
cultura organizacional – o caso do BNP Paribas CIB
Portugal

Por

Cátia Salomé Miranda Pereira

Tese de Mestrado

Instituto Superior de Contabilidade e Gestão do Porto

Instituto Politécnico do Porto

MESTRADO EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Dissertação Orientada pelo professor Rui Coutinho

Ano: 2015

Resumo

A importância da comunicação interna recebe cada vez mais atenção do seio das organizações. Ela é vista, atualmente, como um elemento fundamental da criação da cultura das empresas, e estas dedicam-lhe cada vez mais tempo e recursos.

Este estudo visa avaliar o impacto da comunicação interna na transmissão dos valores e da cultura corporativa.

Para tal, foi realizado um estudo empírico, através da realização de inquéritos a 52 colaboradores do BNP Paribas CIB Portugal. As hipóteses analisadas no estudo variavam no conhecimento (ou falta dele) da cultura da instituição e na importância dada (ou não) à comunicação interna como transmissora da cultura organizacional.

Os resultados dos questionários comprovam a hipótese inicial, provando que a amostra conhece a instituição e avalia como positivas quer as ferramentas de comunicação interna quer a atitude geral da empresa no que diz respeito à comunicação.

Palavras- Chave

Comunicação interna; Cultura Organizacional; Valores; BNP Paribas

Abstract

The importance of internal communication is becoming more and more important inside organizations. Today, she is seen as fundamental in the culture's creation process, and companies are dedicating extra time and resources to it.

This study aims to evaluate the impact of internal communication in values and corporate culture's transmission.

For that, an empirical study was done, through a survey answered by 52 BNP Paribas CIB Portugal staff members. The hypotheses of the study change in the knowledge (or lack of it) of the company's culture and its perceived importance (or not) of internal communication as organizational culture's transmitter.

The results of the surveys prove the initial conjecture, showing that the sample knows its institution and consider as positives not only the internal communication tools but also the overall attitude of the company towards its communication.

Keywords

Internal Communication; Organizational culture; Values; BNP Paribas

Índice Geral

Resumo.....	3
Palavras- Chave.....	3
Abstract	4
Keywords	4
Índice de Figuras.....	7
Índice de Tabelas	8
Índice de Siglas e Abreviaturas.....	9
Introdução	10
Capítulo I: Introdução ao Estudo da Comunicação.....	12
1.1 Tipos e Técnicas de Comunicação.....	12
1.2 Comunicação Corporativa.....	17
1.3 A comunicação interna (CI)	18
1.3.1 Definição	18
1.3.2 História.....	19
1.3.3 Importância	21
1.3.4 Ferramentas de CI	22
1.4 Tendências Comunicacionais.....	25
1.4.1 Comunicação cara-a-cara	25
1.4.2 Comunicação Criativa.....	26
1.4.3 Novas Redes Comunicacionais	27
1.4.5 O Plano de Comunicação Interna.....	29
1.4.6 Comunicação e Mudança	31
1.5 Constrangimentos à Comunicação	32
Capítulo II: Introdução à Cultura Organizacional.....	35
2.1 Definições e importância.....	35
2.2 Componentes, Fontes e Elementos	38
2.3 Estado da Cultura Atual (ECA).....	38
Capítulo III: A comunicação interna como ferramenta de transformação cultural	40
3.1 Teorias.....	41
3.2 Boas práticas e avaliação da CI.....	45

Capítulo IV: Caso Prático- BNP Paribas CIB- Portugal	50
Parte I- Enquadramento	50
4.1 Contextualização Histórica e Empresarial	50
4.2 Reestruturação e processo de Mudança	51
4.3 Identidade, Cultura e Missão.....	55
4.4 Observações	56
Parte II: Análise Empírica: O impacto da comunicação interna na criação da cultura organizacional – o caso do BNP Paribas CIB Portugal	58
4.5- Apresentação.....	58
4.6 Objetivos	58
4.7 Metodologia	60
4.8 População e Amostra	62
4.9 Apresentação de Resultados e Análise das hipóteses.....	64
4.10 Comparação de resultados com GPS	75
4.11 Sugestões.....	76
Conclusões	79
Bibliografia	81
Apêndices.....	85
Apêndice A: Email enviado aos colaboradores.....	85
Apêndice B: Questionário	86
Anexos	91
Anexos A: Novos Valores CIB (Abril 2015)	91

Índice de Figuras

Figura 1- Direções da Comunicação Formal.....	12
Figura 2- O Processo de comunicação interpessoal	13
Figura 3- Evolução cronológica das redes sociais	14
Figura 4: Impacto da comunicação escrita e visual.....	16
Figura 5- Elementos essenciais da definição de Comunicação Interna.....	19
Figura 6- Evolução Histórica da Comunicação Interna	20
Figura 7- Diferente perspetiva da Evolução Histórica da Comunicação Interna	20
Figura 8- As diferenças entre um baby boomer e um millennial	28
Figura 9- Caraterísticas dos millennials	28
Figura 10- Elementos da Comunicação	30
Figura 11- Ciclo Comunicação e Cultura.....	34
Figura 12- Perspetiva de Martin- Cultura Organizacional	36
Figura 13- Perspetiva de Sackmann- Cultura Organizacional	37
Figura 14- Organização da Comunicação numa grande empresa	39
Figura 15- A comunicação interna como motor da organização.....	40
Figura 16- Teoria Situacional de Jim Grunig.....	42
Figura 17- A constituição da comunicação na gestão	42
Figura 18- Circumplex	44
Figura 19- Modelo PRE	45
Figura 20- Exemplo de uma Dashboard.....	48
Figura 21- Medição Efetiva do Sucesso.....	49
Figura 22- Logotipo BNP Paribas.....	50
Figura 23- Crescimento do Número de Colaboradores em Portugal	52
Figura 24- Business Line e Funções CIB.....	53
Figura 25- CIB – Quadro Organizacional (Dezembro 2014).....	54
Figura 26- Projeto de Comunicação BNP Paribas 2013-2015 Let’s share more	56
Figura 27- Valores BNP Paribas	57
Figura 28- “BNP Paribas Way”	57
Figura 29- O ciclo do GPS.....	59
Figura 30- Hipóteses de estudo	73
Figura 31- Intervenientes processo aculturação	74
Figura 32- Interligação dos elementos hipotéticos.....	74

Índice de Tabelas

Tabela 1- Informações do público interno	24
Tabela 2- A riqueza da informação consoante o tipo de comunicação	26
Tabela 3- Definições de cultura	35
Tabela 4- Perspetivas de Martin- visão geral	36
Tabela 5- Menu dos métodos de pesquisa.....	46
Tabela 6- Avaliação das ações de comunicação	49
Tabela 7- Interfaces de CI.....	61
Tabela 8- Elementos da comunicação corporativa.....	77

Índice de Siglas e Abreviaturas

CI	Comunicação Interna
CIB	Corporate Investment Banking
ESN	Enterprise Social Networks
GECD	Global Equities and Commodity Derivatives
GPS	Global People Survey
OCI	Organizational Culture Inventory
PRE	Planning, Research & Evaluation
ROI	Return of Investment
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
YTD	Year to Date

Introdução

As organizações, assim como os seus membros, são desafiados constantemente. As alterações são a todos os níveis - económico, cultural e social. A comunicação é a chave para transformar estas mudanças em potencialidades de crescimento e enriquecimento da própria empresa. Um colaborador orgulhoso do que faz e da marca que representa é um ativo de inigualável riqueza. “Uma organização não funciona sem aquela que é uma das características identificadoras do ser humano: a capacidade de comunicar uma ideia e dar feedback” (Sales, 2011, p. 8)

A comunicação dentro de uma organização, qualquer que seja a sua dimensão, é essencial para o seu ótimo funcionamento. E a sua crescente importância tem vindo a ser estudada por diferentes autores ao longo dos anos. Ela vai ser o elo de ligação entre todos os intervenientes do processo organizacional: colaboradores, chefias intermédias, direção, fornecedores e clientes.

A maioria das ferramentas de comunicação interna (doravante designada por CI) foram criadas de forma a transmitir uma mensagem entre a gestão e os colaboradores (*top-down* ou descendente) sendo que com o passar do tempo e com as novas dinâmicas organizacionais as empresas começam a dar cada vez mais importância à comunicação *bottom-up* (ou ascendente) e à comunicação horizontal. Esta alteração mostra que as empresas tentam fomentar uma cultura que promova o compromisso dos colaboradores para que eles se sintam mais envolvidos na organização.

“A comunicação interna pode ser um dos fatores determinantes para o comprometimento organizacional” (Da Silva Oliveira, 2012). Sendo que, quanto maior a ligação dos colaboradores, maior será a sua taxa de retenção.

“Effective internal communication builds a strong bridge to efficient working and growing of the organization. It also helps the working staff to identify the change properly and accomplish goals and missions, thus making a difference in the overall effort and efficiency of the company.” (Essays, 2013, p. 1)

Os avanços tecnológicos não param e com eles as nossas exigências. As redes sociais não param de criar novos paradigmas e a vertente visual é cada vez mais exigente.

Num contexto profissional cada vez mais competitivo, onde o bombardeamento de informação é constante, a CI tem uma função cada vez mais importante de união dos colaboradores com a sua instituição e com aquilo que esta quer transmitir: “*A key issue for Internal Communication is corporate culture. Culture provides the context within which business is done.*” (SA, Krempel Communications, 2015).

Assumindo que todos os colaboradores são embaixadores de uma organização, será a comunicação interna a principal responsável pela transmissão da cultura organizacional? Cultura esta que vai levar a organização, enquanto um todo, a bom porto, transmitindo valores, comportamentos e estratégias comuns.

Pretende-se verificar, através da utilização de um conjunto de instrumentos de análise empírica, e de um correto enquadramento teórico, o impacto da comunicação como meio de transmissão da cultura organizacional no BNP Paribas. Passando de uma conceptualização para uma análise mais objetiva e concreta, colocam-se as seguintes questões que ajudam a conhecer esta realidade de forma diferente e mais realista:

- Quais as componentes da comunicação interna mais utilizadas no BNP Paribas? E quais as mais reconhecidas e valorizadas pelos colaboradores?
- Os colaboradores conhecem e revêem-se nos valores da organização?
- Como potenciar as ferramentas de comunicação interna existentes na transmissão da cultura da empresa?

Alguns dos objetivos práticos deste trabalho acabaram por não ser executados por falta de apoio da entidade escolhida. Contudo, consideramos que a informação obtida já é suficiente para avaliar e sustentar as sugestões propostas.

Capítulo I: Introdução ao Estudo da Comunicação

1.1 Tipos e Técnicas de Comunicação

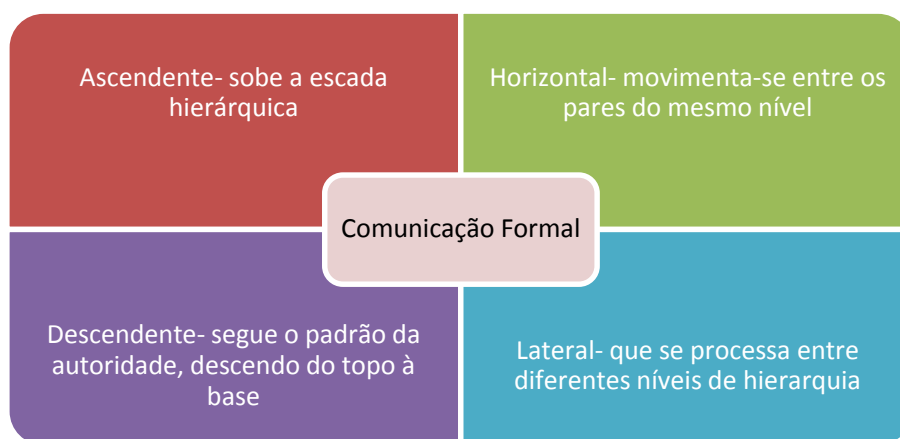
A comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de receber e enviar mensagens, às quais é atribuído um significado (Axley, 1996, citado por Curral & Chambel, 2001) “*Communication is an action*” (Schoeneborn & Blaschke, 2014, p. 289).

O grande impulso para a criação do conceito comunicação aconteceu entre 1924-1927 pela ação de Elton Mayo. Foi este psicólogo australiano que provou a importância das relações humanas na produtividade (Bordean, SA).

A comunicação organizacional pode ser dividida entre formal e informal (Curral & Chambel, 2001, p. 21). As redes formais são realizadas através da hierarquia e as informais fora dos sistemas convencionais, sendo que “a comunicação formal será sempre suplantada pela rede informal” (Oliveira, 2012, p. 16). A rede formal é controlada pela empresa enquanto a informal está baseada nas relações informais que se vão criando.

A comunicação formal pode ter as seguintes direções:

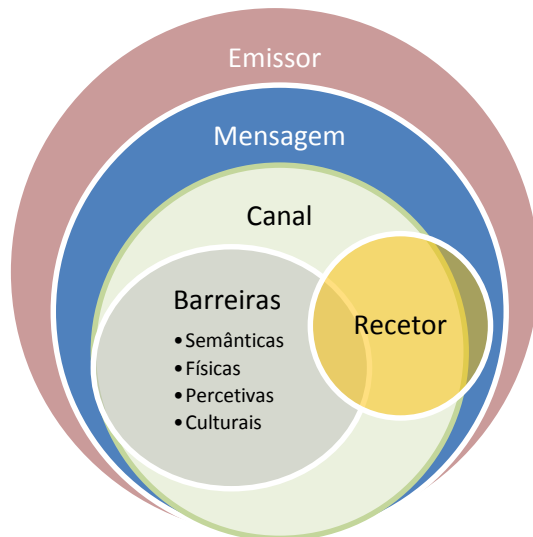
Figura 1- Direções da Comunicação Formal



Adaptado de: (Sales, 2011)

Genericamente, a comunicação envolve um emissor, um recetor, uma mensagem e um canal. Sendo que, qualquer um dos elementos pode conter um ou mais entraves ao bom funcionamento do processo comunicacional:

Figura 2- O Processo de comunicação interpessoal



Adaptado de: (Curral & Chambel, 2001)

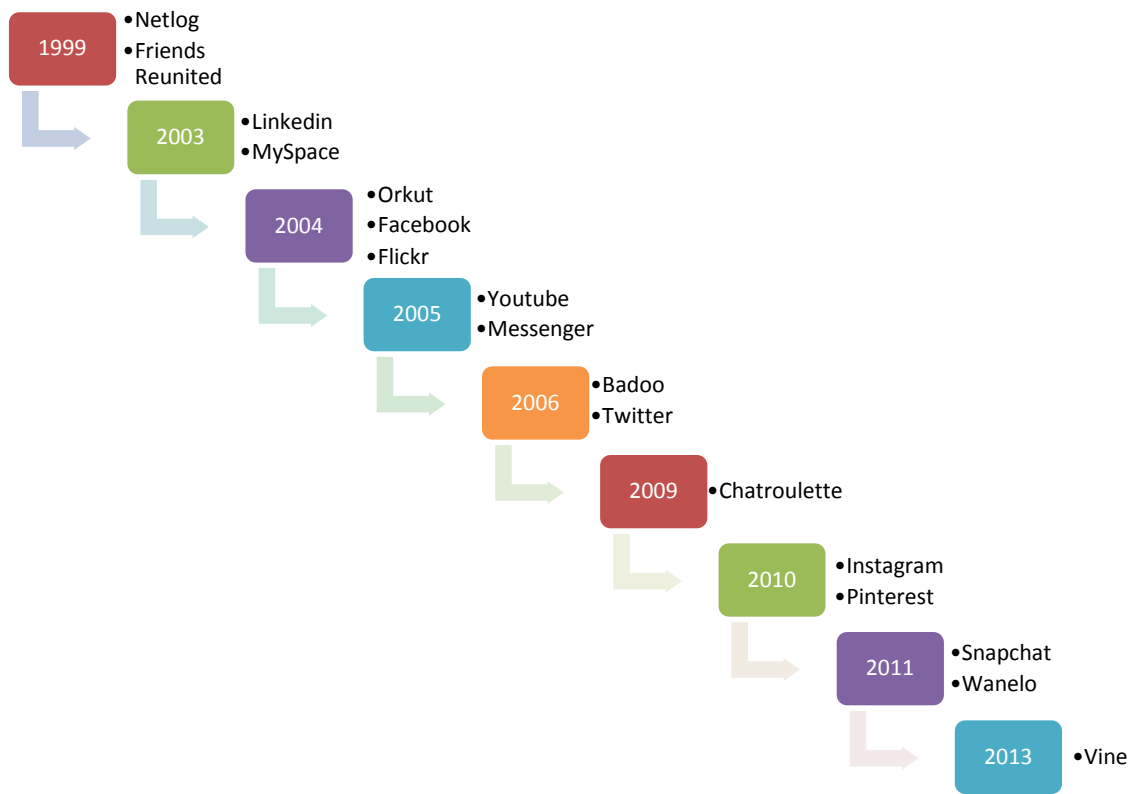
As barreiras ao processo de comunicação serão analisadas posteriormente.

“É impossível não comunicar. Esta impossibilidade advém do facto do comportamento ser algo que não tem oposto, porque um indivíduo não pode deixar de comportar-se.” (Curral & Chambel, 2001, p. 363).

As formas e os meios de comunicação foram-se alterando ao longo do tempo e muito graças ao constante desenvolvimento tecnológico. “*As a platform, the computer is affecting communication at every level (...) covers intranet, group networks, websites and most recently, social media*” (Smith L. , SD, p. 45).

As instituições, e a forma como elas trabalham e comunicam, foi altamente afetada por este avanço tecnológico. Uma das principais inovações comunicacionais foi a criação das redes sociais que se tornaram rapidamente numa poderosa ferramenta de comunicação e de transmissão de fluxos de informação. Se, inicialmente, começaram por ser utilizadas para fins pessoais, atualmente não há empresa nenhuma que não esteja presente neste mundo virtual. Como se pode ver neste gráfico as redes sociais já existem há mais de uma década mas estão cada vez mais avançadas, segmentadas e profissionalizadas.

Figura 3- Evolução cronológica das redes sociais



Fonte: Adaptado de (Cabezudo, 2012)

Este desenvolvimento tecnológico, em conjunto com o *boom* das redes sociais, deu origem a uma nova realidade à forma de comunicar. Surgem as ESN (Enterprise Social Networks). Estas são a ferramenta mais poderosa em termos de criatividade comunicacional. As ESN são, resumidamente, redes sociais corporativas, utilizadas dentro das organizações, de forma a potenciar a comunicação e o *networking* dentro de grupos com os mesmos interesses. O objetivo principal destas redes comunicacionais é mostrar que a opinião e o tempo dos utilizadores é importante.

“Enterprise social networking is an organization's use of social media, internally and externally, to connect individuals who share similar business interests or activities.” (Rouse, s.d.)

Contudo, a implementação e utilização destas redes deve seguir as seguintes regras para ser o mais eficiente possível:

- Garantir que os objetivos da empresa estão definidos e são partilhados;
- Focar a atenção nas pessoas mais propícias à comunicação;

- Partilhar histórias de outras organizações;
- Encorajar ideias e criatividade;
- Promover união e desenvolver uma cultura de sentimento de pertença;
- Pensar além da comunicação e criar tópicos de interesse dos leitores, aumentando assim a audiência;
- Organizar debates sobre o tema.

(Lombardi, Exploring Creativity in internal comms, 2014)

Este tipo de comunicação eletrónica tem sofrido um grande avanço mas não retira importância e mérito às outras formas de comunicar. A comunicação pode apresentar-se segundo diversas formas, consoante o meio de transmissão:

- Comunicação cara-a-cara;
- Comunicação escrita;
- Comunicação áudio;
- Comunicação eletrónica.

(Curral & Chambel, 2001, p. 367)

Sendo a comunicação verbal/escrita a mais simples de analisar - dado o seu grau de certeza, importa avaliar de forma mais detalhada a comunicação não-verbal – a que não inclui qualquer tipo de língua falada ou escrita (Idem, p. 358). A gama de signos não-verbais é muito ampla, mas pode dividir-se em:

- Cinéticos - movimentos corporais;
- Proxémicos - posição corporal e relações espaciais;
- Paralinguagem - voz e vocalização.

(Idem, p. 359)

Esta comunicação – a não-verbal - é cada vez mais importante - a sociedade atual exige que as pessoas nem sempre comuniquem o que realmente querem mas aquilo que esperam delas, contudo a linguagem não-verbal não mente. A linguagem corporal transmite muitas mensagens: o olhar, a posição dos pés, das mãos e a postura geral do corpo (Luthans, 2006, p. 323).

Já a paralinguagem inclui elementos como: qualidade tom e volume de voz, velocidade, entoação do discurso e a própria linguagem utilizada terá muito a revelar (Idem, 2006, p.324).

De uma forma geral, qualquer que seja a forma escolhida para comunicar, será importante seguir algumas regras de ouro, evitando:

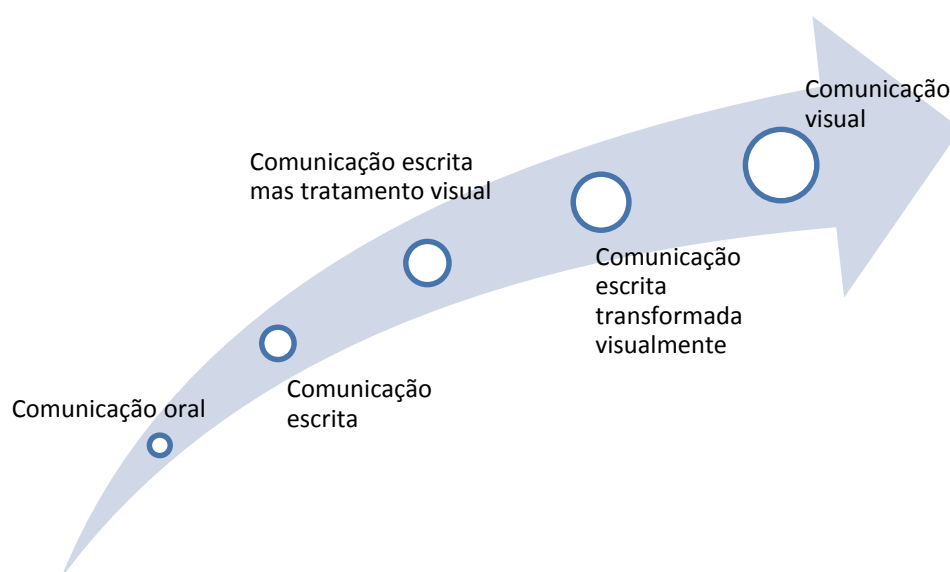
- Esconder as más notícias;
- Fazer da comunicação um processo unidirecional;
- Assumir que o mesmo canal é o ideal para todas as situações;
- Esquecer que o mais valioso na comunicação é saber ouvir;
- Esperar muito tempo até pedir feedback do que foi comunicado.

(Goman, SD)

Uma tendência que tem vindo a ser cada vez mais estudada é o poder da comunicação visual. *“Something is happening. We are becoming a visually mediated society. For many understanding of the world is being accomplished, not through words, but by reading images”* Lester cit por (HP, 2004, p. 2)

Está provado cientificamente que as imagens são mais fáceis de memorizar a longo prazo: as pessoas lembram-se de 10% do que ouvem; 20% do que lêem e 80% do que fazem e vêem (HP, 2004, p. 2).

Figura 4: Impacto da comunicação escrita e visual



Fonte: Adaptado de HP (2004)

As características apresentadas são generalizadas para qualquer tipo de comunicação, contudo, e tendo em conta que o objetivo deste estudo é analisar a CI no contexto organizacional, é importante analisar as características específicas deste tipo de comunicação.

1.2 Comunicação Corporativa

Desde sempre que as empresas se têm mostrado como sistemas dinâmicos. Isto acontece porque elas são compostas por diversos atores que comunicam e se coordenam para alcançar objetivos, para trocar informação e interagirem entre eles (Dircom, 2014, p. 25).

Segundo Cornelissen (2010, p.4) a comunicação corporativa (que nasce depois da década de 1970) é composta por uma série de disciplinas: design, publicidade, comunicação interna, gestão de crises e relações com os média: *“Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favorable reputations”* (Idem, p. 5).

A comunicação pode ter várias formas e sentidos consoante o meio de transmissão da mensagem e consoante o público e área de atuação. A comunicação que tem como destinatários os membros de uma empresa terá que ser uma informação cuidada tendo sempre em conta a forma de atuar da respetiva instituição. Esta comunicação, especialmente dentro de uma grande organização, “desempenha papéis aos níveis individual, grupal e macro- organizacional.” (Oliveira, 2012, p. 375)

A comunicação organizacional pode ser vista como: “uma combinação de processos, pessoas, mensagens, significados e finalidades que envolvem interações entre os membros internos e externos moldando e construindo a própria organização” (Shockley-Zalabak citado por Oliveira, 2012).

A comunicação corporativa engloba duas vertentes:

- Comunicação interna- para o público que integra a organização diretamente;
- Comunicação externa- para o público exterior à mesma.

“La gestión de la comunicación corporativa alcanzará un estadio de máximo desarrollo pasando a ser la gestora de los intangibles de la empresa, de su reputación” (Dircom, 2014, p. 25)

Já Cornelissen (2010) defende que apesar de a comunicação ser um dos alicerces na construção da reputação de uma empresa, nem sempre lhe é dada a atenção devida.

“A comunicação nas organizações é um dos processos fundamentais para o desempenho das funções internas e consequentemente para o relacionamento com o meio externo” Tavares (cit por Oliveira, 2012)

Este tipo de comunicação é a base para a CI que vai ser analisada. As mensagens transmitidas, quer pelo seu conteúdo quer pelos seus intervenientes, devem ser muito bem pensadas e direccionadas já que a médio-longo prazo podem interferir no desempenho na organização e dos seus membros.

1.3 A comunicação interna (CI)

A CI é o tema central deste estudo, por essa razão importa analisar as suas vertentes, componentes e limitações.

1.3.1 Definição

Há inúmeras definições de CI sendo que todas elas referem os seguintes pontos em comum:

- Rede de troca de fluxos de informação;
- Emissor e recetor fazem parte da mesma organização;
- O objetivo principal é transmitir a missão e os valores da empresa;
- Promove a motivação e produtividade do colaborador.

Figura 5- Elementos essenciais da definição de Comunicação Interna



Fonte: Adaptado de (Dircom, 2014)

A CI pode ter várias nomenclaturas - sendo que todas as expressões visam definir que a comunicação é feita internamente:

- *Staff communication;*
- *Employee relations;*
- *Industrial relations.*

(Smith L. , SD, p. 9)

1.3.2 História

Estudos revelam que a comunicação interna nasce ainda no século XIX através de publicações originalmente escritas por e para empregados que passaram mais tarde a ser editadas por jornalistas. Contudo, somente na década de 90 do século XX é que a CI começou a dar importância à voz do trabalhador (Ruck, NA).

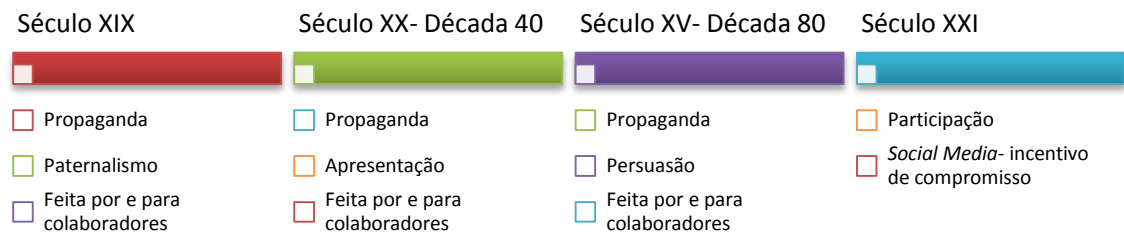
Em termos históricos podem existir três grandes períodos:

- Antes de 1960;
- Entre 1960 e 1980;
- Depois de 1980.

(Ruck, NA)

Um dos pontos-chave da comunicação era a propaganda, sendo que a criação do compromisso dos colaboradores era esquecida. Este aspeto está muito interligado com a História, já que a evolução da CI esteve interligada a períodos de grandes alterações culturais e económicas.

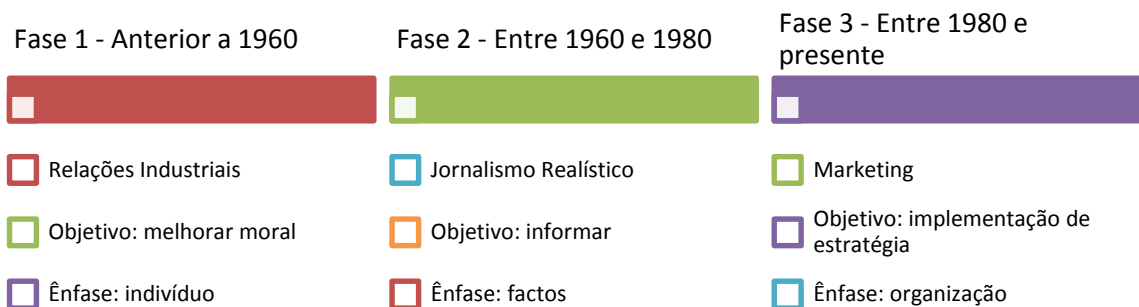
Figura 6- Evolução Histórica da Comunicação Interna



Fonte: Adaptado de (Ruck, NA)

Já Michael C Brandon (citado por Smith, SD) desenvolve a história da comunicação interna em apenas três fases:

Figura 7- Diferente perspetiva da Evolução Histórica da Comunicação Interna



Fonte: Adaptado de (Smith L. , SD)

Será importante contextualizar que a CI se torna mais importante quando maior é a organização. *“Smaller organizational decisions should be taken by senior individuals, but large ones should be decided as a group.”* (Smith L. , SD, p. 10)

O desenvolvimento histórico da CI foi diretamente impulsionado pelos avanços tecnológicos. Ferramentas como criação de vídeos, avaliação dos questionários e desenvolvimento de intranets não seriam possível sem a ajuda das novas tecnologias (Smith L. , SD, p. 13).

“Internal Communication” is the act of communicating internally while “internal communications” is the function which helps deliver it” (Smith L. , SD, p. 10).

1.3.3 Importância

A CI está relacionada com a troca de informações dentro da organização com o objetivo maior de ajudar os colaboradores a desempenharem melhor as suas funções, clarificando a missão e os valores da empresa e transmitindo uma maior união (Filipe, 2007, citado por Oliveira,2012).

A CI tem como focus a direção do fluxo de informação e eficiente difusão da mesma (Ruck, NA).

Ela pode ser dividida em quatro fases/objetivos:

- Entretenimento;
- Informação;
- Persuasão;
- Compromisso por parte dos funcionários

(Ruck, NA)

Já Oliveira (2012) defende serem sete as suas principais funções:

- Função informativa: vincula o conhecimento;
- Função de integração: desenvolve o sentimento de pertença;
- Função de retroação: retorno das mensagens para avaliar a sua compreensão;
- Função sinal: emissão de mensagens para identificar a personalidade da empresa;
- Função comportamental: indicar ordens do caminho a seguir;
- Função mudança: mudança de mentalidades e comportamentos;
- Função imagem: finalidade de transmitir a melhor imagem possível da empresa.

A CI pretende conseguir ter colaboradores informados, integrados e motivados (id., Ibid.). Contudo, muitas vezes, é uma atividade que passa para segundo plano:

“There are areas of business which are quietly getting on with harnessing communication to change cultures, re-engineer processes and build their brands. However, the internal

communication departments are often busy elsewhere, either missing the action or being kept out” (Penton, 2013)

A qualidade da CI é determinada pelos seguintes critérios:

- Necessidade de sintonizar a energia de todos os colaboradores com os objetivos da organização;
- A pró-atividade das pessoas na busca das informações que precisam;
- A autenticidade no relacionamento entre os colaboradores;
- O respeito pelas diferenças individuais.

(Filipe, 2007, citado por Oliviera, 2012)

Uma CI eficiente é um requisito chave para uma boa estrutura organizacional e uma boa gestão de recursos (Luthans, 2006, p. 315).

Após definir e provar a importância da CI, é importante analisar quais os meios de transmissão existentes e as suas características.

1.3.4 Ferramentas de CI

Como mecanismos formais para a transmissão da comunicação dentro de uma organização, podemos destacar:

- Documentos escritos (newsletters, revistas de empresa);
- Organização de vídeo e outros audiovisuais;
- Organização de seminários ou formações;
- Reuniões de informação.

(Curral & Chambel, 2001, p. 372)

Estas ferramentas têm como base todas as formas de comunicar: a escrita, a oral e a audiovisual.

Oliveira (2012) distingue os seguintes instrumentos de comunicação escrita:

- Avisos;
- Circulares;
- Memorandos;
- Murais e jornais de parede;
- Normas internas;
- Emails;

- Intranet;
- Revistas internas;
- Jornais da empresa.

Já Essays (2013) define as ferramentas de comunicação da seguinte forma (sendo que as diferenças entre autores neste aspeto é reduzida):

- Cartas, relatórios
- Reuniões
- Manuais
- Audio /Cd
- Video
- Material em papel
- Fax
- Intranet
- Radio
- Email
- Video conferências
- TV
- Reuniões individuais
- Telefone.

Como comunicação oral, Oliveira (2012) nomeia “discursos, telefonemas, conversas, reuniões e conferências” enquanto a comunicação visual usa recursos audiovisuais utilizando componentes visuais e sonoras em simultâneo.

A CI pode ter várias vertentes, sendo que Oliveira define os eventos internos como a principal fonte de transmissão de informação (concursos, exposições, eventos desportivos e excursões).

De qualquer forma será sempre essencial ter em atenção o público-alvo da nossa comunicação, sendo que a ferramenta a utilizar deve ser a mais adequada a cada situação: *“Considering individual communication and personality types is essential. Ensuring that information is shared in a number of different methods and formats will help accommodate the needs of everyone”* (Lombardi, Exploring Creativity in internal comms, 2014).

Já “Camara, Guerra & Rodrigues, 1999” defendem também que os seguintes fatores, agora apresentados, são fundamentais para conhecer o público interno na hora de definir como comunicar:

Tabela 1- Informações do público interno

Pessoais	Posto de Trabalho	Psicossociais
Idade	Designação do posto	Hobbies
Estado Civil	Missão do posto	Motivações pessoais
Formação	Descrição dos objetivos	Interesses
Experiência Profissional	Responsabilidades	
Motivações profissionais		

Fonte: Elaborado pela autora

Os destinatários da nossa comunicação são muito importantes mas os meios para alcançar esse mesmo público são também fundamentais. Como exemplo, um trabalhador americano recebe cerca de 200 mensagens por dia, de diversas formas:

- Telefone- 51
- Email- 36
- Voice Mail- 22
- Correio- 19
- Correio interno- 19
- Fax- 14
- Notas post its- 12
- Recados telefônicos- 9
- Mensagens em papel- 8
- Telemóvel- 4
- Correio noturno- 4
- Correio expresso- 3

(Luthans, 2006, p. 319)

Uma das formas mais poderosas do comunicar é através daquilo que vemos, segundo Stephens (2014) as nossas decisões são influenciadas em 93% pelas percepções visuais, 6% pelo toque e apenas 1% pelo som e pelo cheiro. *“Something is happening. We are becoming a visually*

mediated society. For many, understanding of the world is being accomplished, not through words, but by reading images” (Paul Martin Lester citado por HP, SD).

Daí a importância e o crescimento do fluxo da comunicação visual e a explicação para o seu rápido crescimento.

1.4 Tendências Comunicacionais

Após saber o que é a CI, como se desenvolve e transmite, é fundamental analisar os processos da sua transmissão nos dias de hoje.

Será que a CI se altera ou é um processo estático? Pode ser transmitida de uma forma linear ou precisa de ser planeada?

1.4.1 Comunicação cara-a-cara

Apesar de alguns autores defenderem que há vantagens em ambos os tipos de comunicação (digital e presencial), ambas têm a sua razão de ser e podem ser adaptadas a cada situação (Sherman, SD). A comunicação cara-a-cara é aquela que tem a maior aceitação (Lombardi, *Exploring Creativity in internal comms*, 2014).

Numa era digital, com telemóveis, emails, videoconferências e internet, há uma premissa sobre a comunicação que não foi alterada: as pessoas preferem obter informação cara-a-cara (Goman, SD). Esta mesma autora sugere algumas das razões:

- Transmite informação honesta, simples e de fácil compreensão;
- Enquadra as mensagens nos contextos;
- Comunica primeiramente por ações e só depois por palavras;
- Esta comunicação também inclui linguagem corporal.

Em alguns casos, as reuniões cara-a-cara podem ser mais eficazes que a tecnologia. (Sherman, SD).

Em forma de resumo, este quadro descreve os meios de comunicação, o tipo de qualidade de informação associada, o canal, o tipo de comunicação e a linguagem utilizada:

Tabela 2- A riqueza da informação consoante o tipo de comunicação

Riqueza da Informação	Meio de Comunicação	Feedback	Canal de comunicação	Tipo de Comunicação	Tipo de Linguagem
Elevado	Cara-a-cara	Imediato	Visual; Áudio	Pessoal	Corporal; Natural
Elevado/Moderado	Telefone	Rápido	Audio	Pessoal	Natural
Moderado	Escrita pessoal	Lento	Visualmente limitado	Pessoal	Natural
Moderado/Baixo	Escrita formal	Muito lento	Visualmente limitado	Impessoal	Natural
Baixo	Numérica formal	Muito lento	Visualmente limitado	Impessoal	Natural

Fonte: Adaptado de (Luthans, 2006)

A riqueza da comunicação deve ter em conta aquilo que vai ser transmitido. Se a comunicação a fazer for séria e importante deve ser utilizado um meio rico, já uma informação menos importante poderá ter como meio um canal menos rico.

1.4.2 Comunicação Criativa

Todos nós somos constantemente bombardeados com mensagens, onde quer que estejamos, sendo que, em termos empresariais, o email tornou-se a principal ferramenta de comunicação (Sherman, SD).

Em 2014 a agência criativa “Alive with Ideas” realizou um estudo onde 170 profissionais do mundo da Comunicação e dos Recursos Humanos foram convidados a contar as suas experiências e sugestões. Alguns dos resultados:

- 93% dos entrevistados reconhecem a importância da criatividade na comunicação interna;
- 81% admitem que a criatividade é refletida na forma de comunicar e na relação de compromisso;
- 90% defendem que as ferramentas colaborativas potenciam a criatividade;

- 20% usam “*gamification*” e os restantes fazem intenções de o começar a fazer;
- Apenas 10% dos participantes relacionam criatividade com os objetivos da empresa;
- Só 6% sentem que o ambiente profissional está a ser usado no seu máximo potencial comunicacional;
- Algumas das principais barreiras para a prática de uma comunicação criativa inclui oposição por parte dos líderes, constrangimentos temporais, questões culturais e de tempo (Lombardi, Exploring Creativity in internal comms, 2014).

Este estudo é indicador do potencial da criatividade no ato de comunicar. Fazê-lo de forma criativa torna o local de trabalho mais motivador e interessante.

Este aspeto é importante, já que, como se pode verificar, a criatividade pode ser um fator diferenciador e impulsionador de uma boa CI.

1.4.3 Novas Redes Comunicacionais

Segundo Marinho (2002) uma rede de comunicação pressupõe um processo de mútua compreensão. As redes de comunicação podem ser formais ou informais. “A comunicação informal é fundada em relações espontâneas de simpatia que dão lugar a uma inter-relação pessoal de natureza afetiva e duradoura. A sua criação é espontânea, surge de relações psicológicas e sociais imprevistas, sem objetivos muito definidos, com uma estrutura elementar” (Marin, 1997).

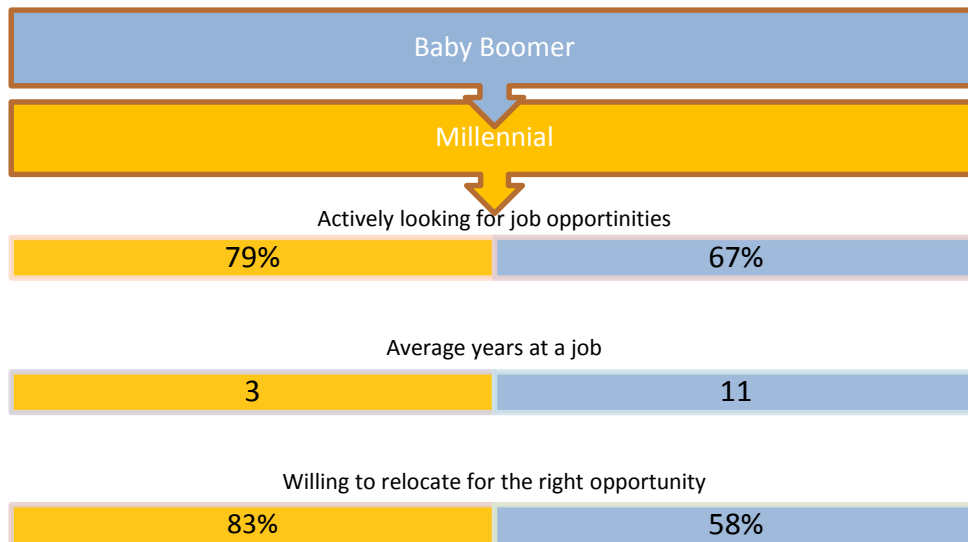
Os grupos informais surgem à volta das redes formais já que as redes formais potenciam a criação de ligações afetivas. As redes informais têm como vantagens:

- São um fator de integração;
- Diminuem a monotonia, aborrecimento e fadiga;
- Facilitam a comunicação;
- Oferecem a possibilidade de ganhar prestígio;
- Conferem ao trabalho um fator emotivo;
- Proporcionam segurança (Martin, 1997, citado por Marinho, 2002).

Um elemento chave na hora de comunicar será perceber o público a quem se destina a comunicação e qual o seu enquadramento dentro da organização. Um aspeto muito relevante será a idade/geração a quem se destina a mensagem. Atualmente poderemos dividir a população em duas gerações, os *baby boomers* (nascidos após a II Guerra Mundial em 1945 até 1964) e os *millennials* (nascidos entre 1980 e 2000).

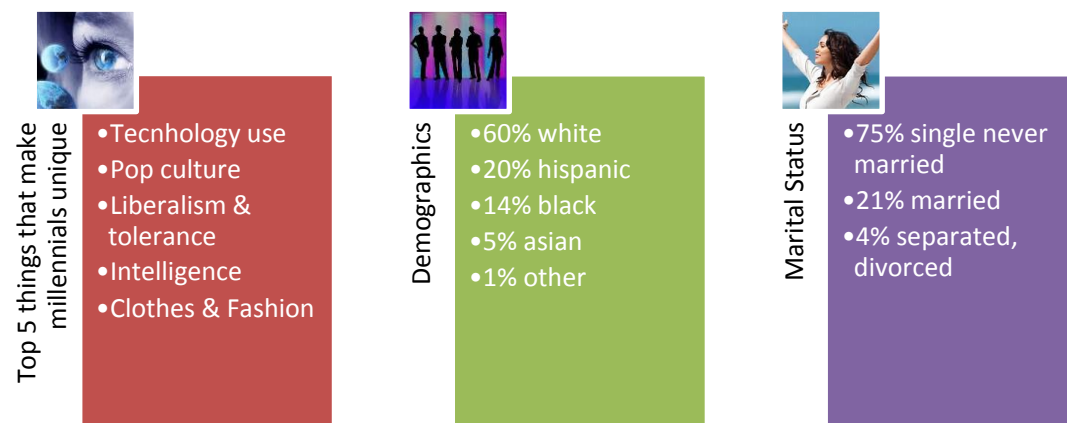
Como se poderá ver pelas imagens, são públicos com motivações e comportamentos diferentes, consequentemente suscetíveis a perceberem mensagens de forma diferente (Lombardi, Simply Communicate, 2012).

Figura 8- As diferenças entre um baby boomer e um millennial



Fonte: (Admin, 2015)

Figura 9- Caraterísticas dos millennials



Fonte: Adaptado de (SA, Have millennials forgotten how to speak?, 2014)

1.4.5 O Plano de Comunicação Interna

A implementação da CI dentro de uma organização deve ser estruturada e bem planeada, para isso, a melhor forma será construir um plano de CI - adaptado à organização em questão.

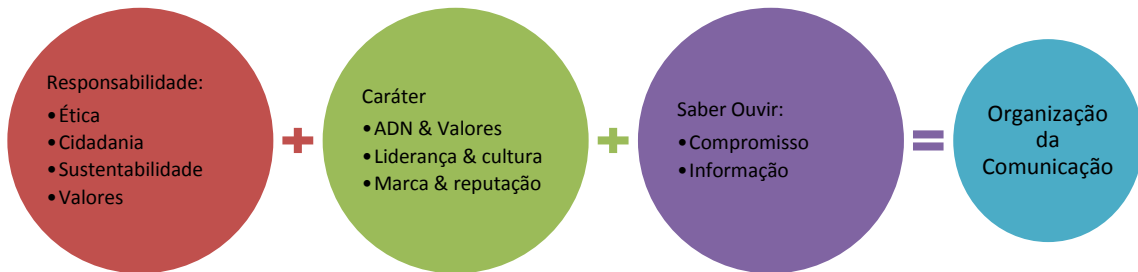
Um bom planeamento estratégico ajuda a manter a importância das boas práticas de comunicação interna, como confirma Curral e Chambel (2001): “A comunicação constitui um comportamento organizacional subjacente à vida da organização e à dos seus membros”.

Segundo (SA, Communication Strategy: 9 steps to effective strategic planning , SD) estes são os nove passos a seguir na criação de uma estratégia de comunicação:

1. Avaliar a situação atual - é preciso garantir que a comunicação está alinhada com a postura da organização. Uma forma de avaliar este ponto será fazer uma análise SWOT e uma auditoria;
2. Falar com elementos importantes na empresa. Segundo a autora Sue Barrow citado por (SA, Communication Strategy: 9 steps to effective strategic planning , SD) estes são os pontos-chave a avaliar (BARROW):
 - a. B- *Bridge Statement*: fazer a ponte entre aquilo que o cliente quer e o que podemos fazer por ele;
 - b. A- *Aim*: fazer questões que permitam perceber exatamente o que o cliente quer;
 - c. R- *Reality*- perceber a realidade que circunda os acontecimentos;
 - d. R- *Roadblock*- perceber que obstáculos podem perturbar a comunicação;
 - e. O- *Opportunities*- analisar quais as ações que podem potenciar a organização;
 - f. W- *Who & When*- avaliar quem precisa de saber sentir e fazer algo de diferente.
3. Pensar no futuro ideal e trabalhar de forma a alcançar esses objetivos;
4. Identificar quais os elementos chave no negócio e as suas funções;
5. Desenvolver objetivos exequíveis. Estes objectivos devem ser SMART: *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound*
6. Desenvolver potenciais estratégias e táticas;
7. Definir métricas, *timelines* e responsabilidades;
8. Consolidar ideias e planos a longo prazo;
9. Implementar e seguir o futuro, é muito importante fazer o seguimento das estratégias implementadas.

Segundo (Dircom, 2014), a comunicação dentro de uma organização deve conter aos seguintes elementos:

Figura 10- Elementos da Comunicação



Fonte: Adaptado de (Dircom, 2014)

Todos estes elementos chave estão interligados e fazem do plano de comunicação um documento chave mas ao mesmo tempo em constante movimento.

A comunicação interativa, e consequentemente, um plano de ação em constante vigilância, tem as seguintes razões de existir:

- Coordenação de tarefas;
- Resolução de problemas;
- Partilha de informação;
- Resolução de problemas.

(Luthans, 2006, pp. 336-337)

Alguns dos elementos mais usuais utilizadas nos planos de comunicação das organizações são:

- Vídeo institucional;
- Dossier de apresentação da empresa;
- Painéis de afixação e painéis luminosos;
- Jornal da empresa;
- Anúncios de recrutamento;
- Divulgação da empresa junto a instituições de ensino;
- Programas de estágios

(Camara, Guerra, & Rodrigues, 1999, p. 447)

1.4.6 Comunicação e Mudança

Nas atuais realidades laborais a mudança é inevitável em qualquer organização. *“Today’s organizations are facing both external and internal forces that make change inevitable”* (SA, Organizational change: managing the human side, 1999, p. 2).

Um dos maiores desafios de uma organização prende-se com comunicar algo que vai mudar. Geralmente, todos nós somos resistentes a este fenómeno, sendo que qualquer alteração (de procedimentos, de normas, de localização, de reorganização interna, etc) deve ser cuidadosamente comunicada aos colaboradores.

A mudança no local de trabalho é exercida por forças internas e externas. De salientar como externas:

- Movimentos demográficos;
- Alterações dos padrões sobre qualidade e produtividade;
- Satisfação do consumidor;
- Novas tecnologias.

Já internamente estes são alguns dos fatores que promovem ou exigem a mudança:

- Constrangimentos financeiros;
- Equipas pluridisciplinares;
- Fusões e aquisições;

(SA, Organizational change: managing the human side, 1999, p. 2)

Há vários passos que devem ser dados consoante o nível de mudança, sendo que o mais importante é transmitir toda a informação de forma clara e atempada, utilizando o canal mais adequado e dando ao colaborador uma ferramenta de feedback.

(Essays, 2013)

Segundo o mesmo autor, há obstáculos a ultrapassar aquando de uma mudança organizacional, consoante a sua função:

- *“Sender: when the sender is not able to properly understand the change and still communicates;*
- *Medium/channel- Wrong selection of medium to send the message;*
- *Oversight: notices put up on the board may be overlooked by certain employees which gives a negative impact on the work where that particular change is to be implemented;*
- *Improper regard: management takes lightly to communicate this change on time resulting in delay;*

- *Language: language should be easy and in proper context so that everyone understands it;*
- *Audio: disturbance/unclear audio may not convey message clearly;*
- *Fear: small employees who did not understand the change message may have the fear to go to the immediate supervisor and clear the doubts;*
- *Poor listening: poor listening can sabotage any attempt at communication;*
- *Information source: the source of information is the human mind. It is possible that if this source does not want to communicate the message as it has to be."*

Já SA (1999, p.3) refere os seguintes elementos como fatores de sucesso para uma mudança eficaz:

- Compromisso por parte da chefia;
- Uma alteração na cultura da empresa;
- Um envolvimento global e sustentado em conhecimento;
- A mudança deve ser eficazmente comunicada e medida;
- O sistema de RH deve estar alinhado com os objetivos da mudança.

A forma como a organização vai motivar e comunicar a mudança é determinante no sucesso da mesma. Esta comunicação envolve um dos processos mais complexos que uma organização pode enfrentar, consoante o grau de mudança, claro está. Só se a mudança for comunicada de uma forma positiva, motivadora e integradora é que os colaboradores sentirão a mudança como um benefício.

1.5 Constrangimentos à Comunicação

A comunicação tem um papel central no funcionamento de um grupo. O consenso dentro deste só acontece depois de uma troca intensiva de opiniões. Contudo, podem existir diferentes tipos de entraves à sua correta divulgação/implementação.

Segundo (Curral & Chambel, 2001), a comunicação dentro de um grupo é afetada por três tipos de constrangimentos:

- Linearidade;
- Relevância;
- Consenso.

Já Kunsch, citado por Oliveira, 2012, define as barreiras à comunicação como sendo de natureza:

- Mecânica ou física: relacionada com os aparelhos de transmissão;
- Fisiológica: problemas genéticos ou de má formação dos órgãos da fala;
- Semântica: decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao recetor ou a grupos visados;
- Psicológica: preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada;
- Pessoal: as pessoas podem facilitar ou dificultar a comunicação;
- Administrativa/burocrática: decorrem da forma como as organizações atuam e processam as suas informações;
- Excesso de informação: a sobrecarga de informação pode constituir uma barreira comunicacional;
- Comunicação incompleta e parcial: informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas.

A CI é extremamente importante e ao mesmo tempo frágil, de forma a ser eficaz deve ter em conta os seguintes fatores (que a não serem tidos em causa podem-se tornar numa barreira. (Ruggiero, citado por Oliveira, 2012):

- Qualidade e *timing*;
- Abertura por parte da Direção da empresa;
- Processo de procura de informação;
- Autenticidade;
- Foco na aprendizagem;
- Individualização;
- Competências base da comunicação;
- Velocidade da comunicação;
- Adequação tecnológica.

Apesar de todas estas barreiras à CI dentro de uma organização é também preciso adequar todo o contexto que a envolve. A comunicação interna neste caso funde-se com outro conceito - o da cultura existente na própria organização- “*A key issue for Internal Communication is corporate culture. Culture provides the context within which business is done*” (SA, Krempel Communications, 2015).

A forma de comunicar transmite a cultura e forma de estar da empresa é um canal - mas ao mesmo tempo é influenciada pela mesma.

Figura 11- Ciclo Comunicação e Cultura



Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo II: Introdução à Cultura Organizacional

2.1 Definições e importância

A cultura é vital para a “saúde” de uma organização (SA, Krempf Communications, 2015).

O estudo da cultura organizacional, apesar de já existir anteriormente, intensificou-se a partir da década de 80, quando duas revistas mencionaram o assunto: a *Administrative Science Quarterly* e a *Organizational Dynamics* (Freitas, 1991).

Alguns dos principais pioneiros neste assunto foram Tom Watson da IBM e o Johnson & Johnson. Mas são poucos os autores que conseguem explicar o surto pelo interesse no estudo da cultura da empresa. Contudo, algumas das possíveis explicações são:

- O declínio da economia americana em relação à potência japonesa;
- A quebra de padrões culturais na sociedade;
- A cultura passou a ser vista como um mecanismo de controlo cujo objetivo é uniformizar comportamentos e formas de pensar.

(Freitas, 1991)

Mas o que é afinal a cultura organizacional? Algumas definições:

Tabela 3- Definições de cultura

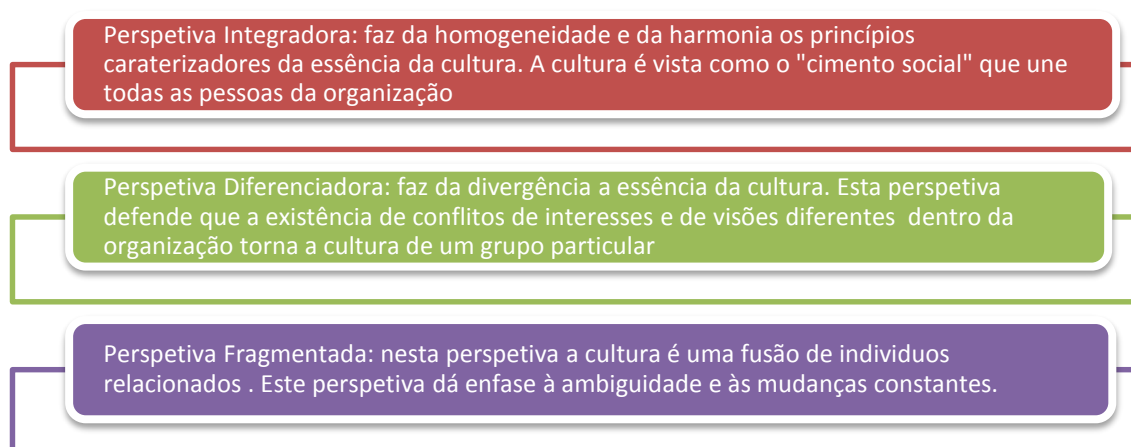
“ A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”	Schein, Edgard, Cit por (Freitas, 1991)
“Los procesos, las estructuras, el comportamiento colectivo y las formas de trabajar que son parte de la vida de la organización”	(Dircom, 2014, p. 111)
“El concepto de cultura fija ante todo no el aspecto cuantitativo, sino el cualitativo de la vida social; la cultura es la calidad de la historia en un momento dado de su desarrollo”	(Chuquizuta, SA)

Fonte: Elaborado pela autora

A cultura organizacional já foi analisada por vários autores, sendo os estudos de Martin (1992) e Sackman (1991) alguns dos mais destacados.

- Martin sistematiza a literatura sobre cultura organizacional em três categorias: integradora; diferenciadora e fragmentada (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). Sucintamente estas perspectivas distinguem-se pelas seguintes características:

Figura 12- Perspectiva de Martin- Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001)

Sucintamente estas três perspectivas podem ser analisadas de uma forma mais sucinta da seguinte forma:

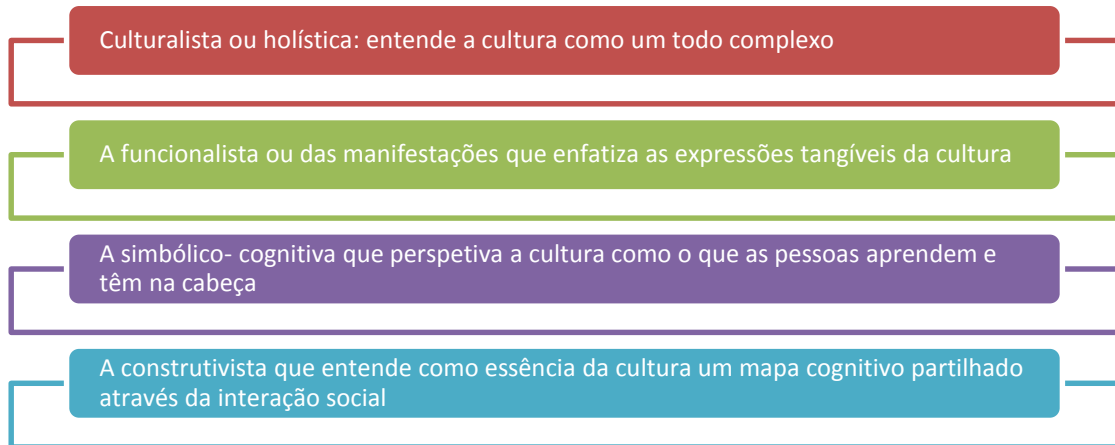
Tabela 4- Perspectivas de Martin- visão geral

Elementos	Perspectivas de abordagem		
	<u>Integradora</u>	<u>Diferenciadora</u>	<u>Fragmentada</u>
Essência	Homogeneidade e harmonia	Diferença e conflito	Ambiguidade
Consenso	A nível da organização	A nível de grupo	Multiplicidade de visões e ausência de consenso
Manifestações	Relações de consistência	Relações de inconsistência	Falta de clareza e complexidade
Matriz Cultural	Uma e única	Várias e grupais	Múltiplas
Ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Enfatizada
Unidade de análise	Organização	Grupo	Indivíduo

Fonte: (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001)

Já outro conceituado autor, Sackmann, parte do ponto de vista dos conteúdos e dos métodos para agrupar a cultura organizacional em quatro divisões:

Figura 13- Perspetiva de Sackmann- Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001)

A perspetiva culturalista é a mais abrangente e generalista, já a perspetiva funcionalista enfatiza as manifestações tangíveis da cultura e respetivos significados. A cultura é o “modo de fazer as coisas”, sendo criada por elementos como: histórias, *slogans* e cerimónias (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Segundo (Sales, 2011), apesar de existirem múltiplas definições do que é a cultura organizacional, há elementos que estão presentes em todas:

- Regras;
- Valores;
- Comportamentos;
- Identidade da organização.

“Organizational culture is the reality created by how people act, react and interact with each other based on their attitudes, beliefs and ambitions” (SA, Is Organisational Culture Thwarting Creativity?, 2015)

Segundo (Sales, 2011, p. 19), a cultura desempenha diversos papéis sendo que estes são os mais importantes:

- Definir fronteiras entre o que está certo e errado;
- Criar um sentimento de identidade coletiva;

- Partilhar as metas da empresa com o colaborador;
- Estabelecer um sistema social;
- Delinear atitudes e comportamentos.

Atualmente já existem novos modelos de gestão que enfatizam a importância decisiva dos ativos intangíveis de uma empresa: as suas relações, os seus valores e a sua reputação (Dircom, 2014, p. 26).

2.2 Componentes, Fontes e Elementos

A cultura é composta por vários elementos, elementos esses que fornecem a interpretação, mensagem e comportamento, geralmente:

- Valores;
- Crenças e Pressupostos;
- Ritos, rituais e cerimónias;
- Histórias e mitos;
- Tabus;
- Heróis;
- Normas;
- Processo de comunicação.

(Freitas, 1991)

Assim como um produto ou um serviço, a cultura também passa por três fases: o desenvolvimento, a fase intermédia e o crescimento (Freitas, 1991).

2.3 Estado da Cultura Atual (ECA)

A transmissão de cultura é um processo contínuo, transversal e de integração na organização.

A profundidade da cultura de uma organização pode ser medida pelos seguintes aspetos: “profundidade das normas e crenças, a extensão e clareza com que são partilhadas” (Bilhim, 2008, citado por Sales, 2011).

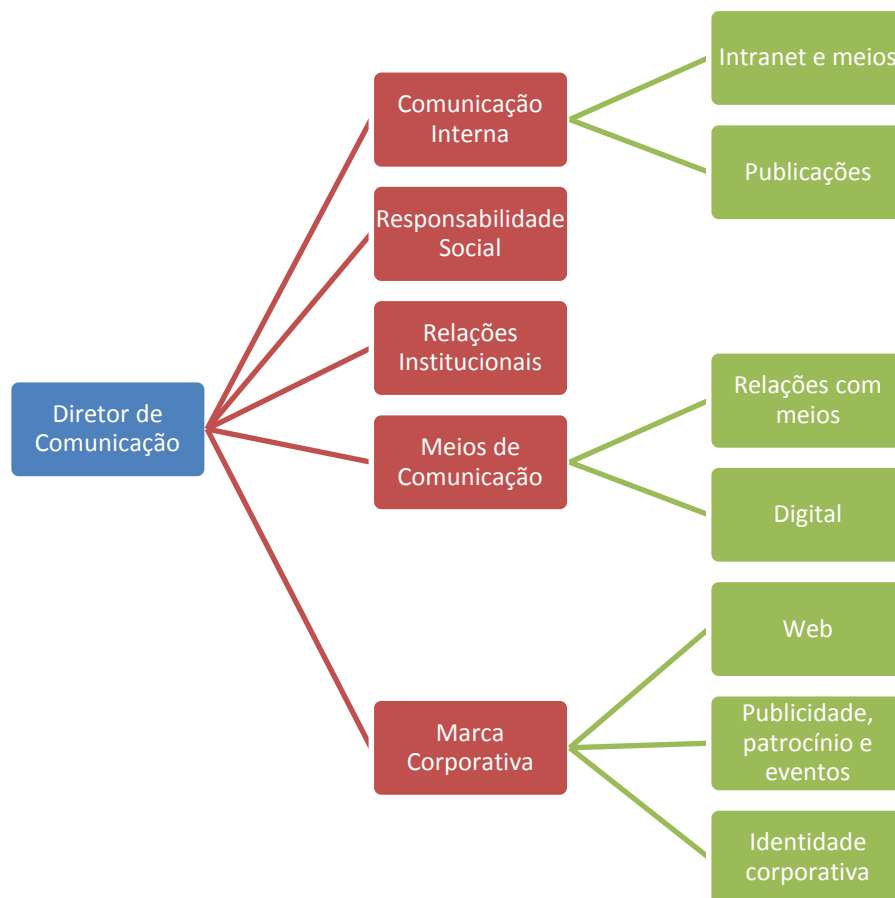
A cultura de uma empresa pode ter que ser alterada e reajustada consoante o ciclo de vida da mesma. Alguns dos aspetos a considerar na altura de fazer estas mudanças fundamentais:

- Formação adequada;
- Comunicar (formal e informalmente);
- Alterar as infraestruturas humanas;
- Proporcionar incentivos financeiros.

(SA, Organizational change: managing the human side, 1999, p. 4)

Segundo Dircom (2014) nas grandes empresas, esta deverá ser a organização do departamento de comunicação:

Figura 14- Organização da Comunicação numa grande empresa



Fonte: Adaptado de (Dircom, 2014)

Mas afinal como se pode e deve construir a cultura de uma organização? A cultura de uma organização é construída todos os dias e por todos os seus elementos. A direção da empresa e o seu departamento de Comunicação têm a função chave de transmitir os valores que querem ver representados. No entanto, apesar deste trabalho ser sustentado em alguns elementos chave, é uma tarefa de todos.

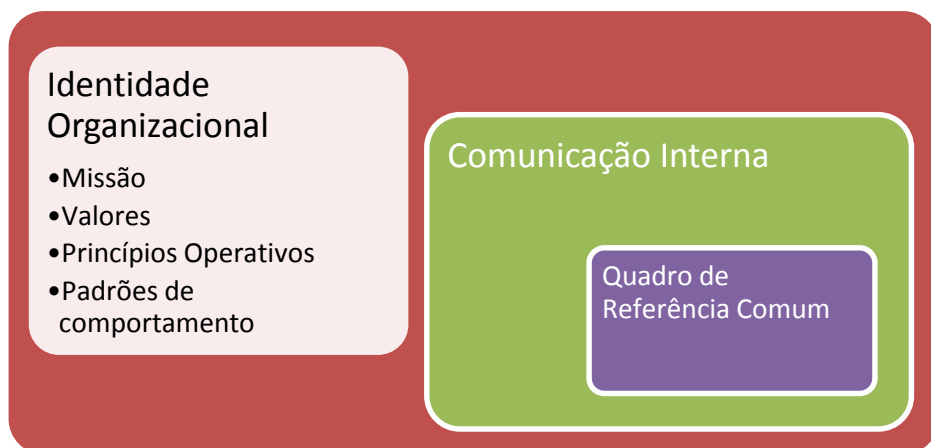
Capítulo III: A comunicação interna como ferramenta de transformação cultural

Qualquer organização, para ser competitiva no exterior, terá que ser trabalhada no seu interior. “Não basta ter uma grande equipa de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se os seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa” (Oliveira, 2012, p. 13).

A CI é considerada “o espelho da cultura organizacional” (Tavares, 2005, citado por Oliveira, 2012).

Assim sendo ela é influenciada pela cultura da organização onde está inserida e ao mesmo tempo é um fator da promoção da mesma.

Figura 15- A comunicação interna como motor da organização



Fonte: Adaptado de (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1999)

Uma boa CI é também considerada fundamental para satisfazer um colaborador e fazê-lo sentir-se feliz, quer através do *feedback* quer através da correta transmissão dos valores da empresa (Do Ó, 2015).

3.1 Teorias

A CI passou por várias fases e é baseada em diversas teorias. Tendo em conta que na maioria dos casos a comunicação ainda é feita numa direção *top-down*, podem-se distinguir as seguintes bases teóricas desta disciplina:

- a) Cultura do Poder: neste tipo de cultura, o fundador da empresa é o criador e a voz da organização;
- b) Cultura do papel desempenhado: esta cultura dá muito ênfase à hierarquia e à função que cada um desempenha.
- c) Cultura do indivíduo: são habituais em estruturas muito estratificadas em que a concentração de indivíduos muito qualificados é elevada e estes apenas dão valor às mensagens que lhes são diretamente dirigidas.
- d) Cultura da tarefa: a cultura organizacional é focada nos projetos a serem desenvolvidos e em pedidos *ad hoc*. Este tipo de cultura é desenvolvida em organizações que são fisicamente dispersas.

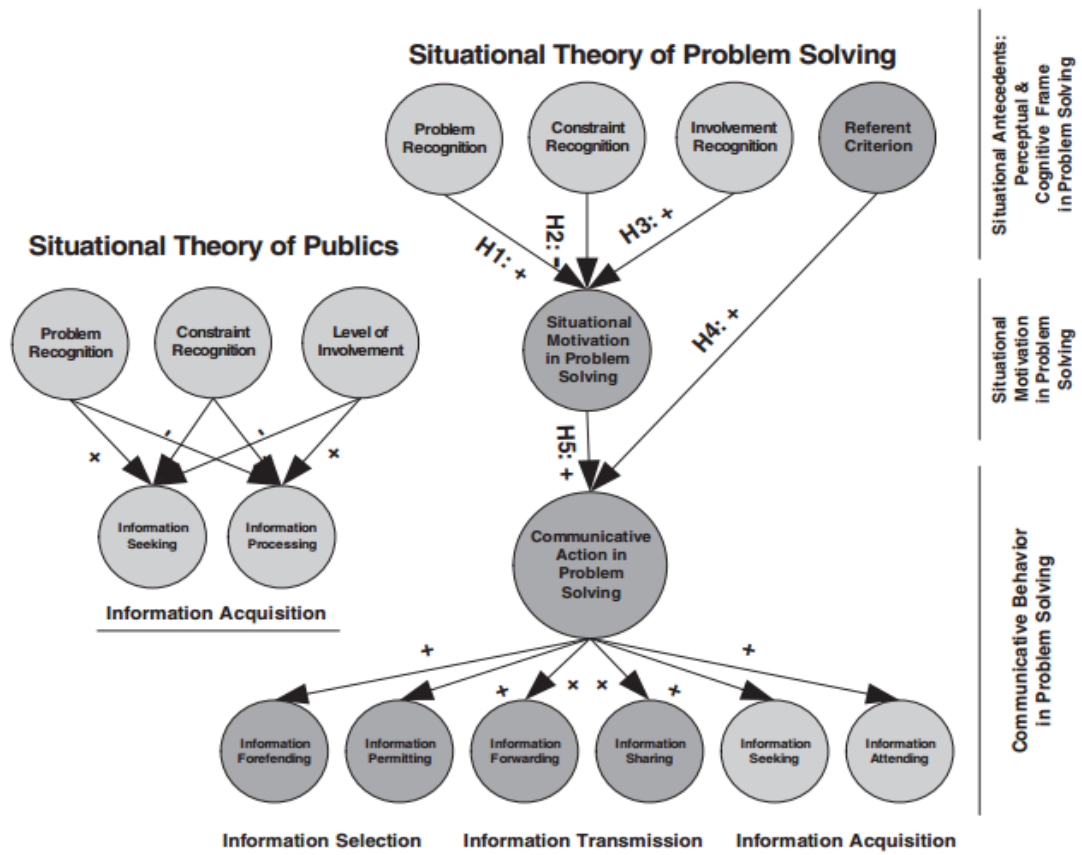
(Smith L. , SD, pp. 33-36)

Uma das principais teorias da comunicação é a Teoria Situacional de Jim Grunig. Esta teoria defende que a relação entre o conhecimento e a procura deste depende dos seguintes fatores situacionais:

- 1) O nível de reconhecimento do problema;
- 2) O nível de reconhecimento dos constrangimentos;
- 3) A presença de um critério de referência;
- 4) O nível de envolvimento.

(Macnamara, 2002, p. 12)

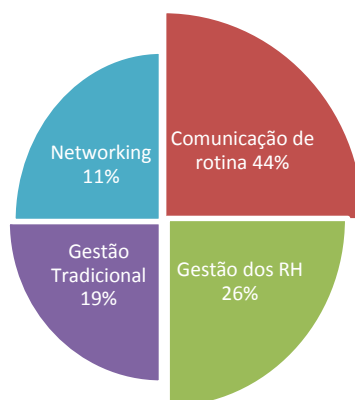
Figura 16- Teoria Situacional de Jim Grunig



Fonte: (Kim & Grunig, 2011)

Para Luthans (Communication, 2006) a comunicação representa a seguinte percentagem para a gestão eficaz de qualquer empresa:

Figura 17- A constituição da comunicação na gestão



Fonte: (Luthans, 2006)

Esta informação é importante já que revela quais as principais fontes e meios de comunicação a estudar na hora de trabalhar a comunicação certa.

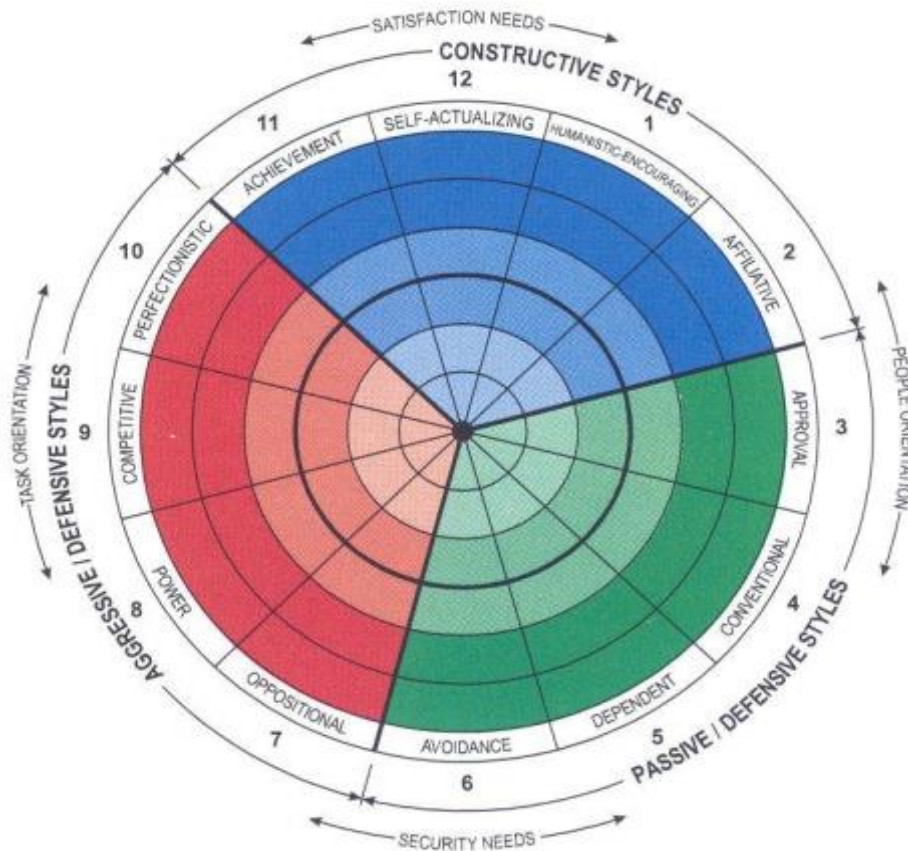
Um dos pioneiros no estudo a comunicação foi Chester Bernard que estava convencido do poder da comunicação já que defendia ser a comunicação a maior força modeladora de uma organização. Para ele a comunicação estava também ligada ao conceito de poder, defendendo a existência de sete fatores específicos da comunicação realmente importantes para estabelecer a ordem e autoridade numa organização:

- Os canais de comunicação devem ser bem definidos;
- Cada membro da organização deve ter um canal forma para comunicar;
- A linha de comunicação deve ser o mais simples e curta possível;
- A linha completa da comunicação formal deve ser usada;
- Os elementos que representam a comunicação devem ser competentes;
- A linha de comunicação não deve ser quebrada se a organização não mudar;
- Todas as comunicações devem ser autenticadas.

Já uma organização chamada Human Synergistics, após várias décadas de pesquisa, e após reconhecer as ligações entre cultura e performance, criou o *Organisational Culture Inventory* (OCI). Segundo a organização, quantificar e gerir a cultura da empresa é crítico para tornar os valores da organização reais (Cooke & Lafferty, 2015).

O OCI é uma ferramenta que mede a cultura da organização, fornecendo à organização um perfil visual da sua cultura organizacional. Os resultados são apresentados através do Circumplex - em doze normas comportamentais agrupadas em três diferentes tipos de cultura: a Construtiva; a Passiva/Defensiva e a Agressiva/Defensiva.

Figura 18- Circumplex



Fonte: (Cooke & Lafferty, 2015)

O OCI tem como características:

- Medir as normas comportamentais e as expectativas que têm um impacto (positivo ou negativo) documentado;
- Fornecer uma medição válida e fiável da cultura da organização;
- Ter em conta padrões académicos e psicométricos rigorosos;
- Ser um dos elementos de diagnóstico, que permite visualmente ligar o comportamento do indivíduo, do manager, do líder, da equipa e da organização.

3.2 Boas práticas e avaliação da CI

A CI tem uma importância estruturante dentro de qualquer organização e deve ser trabalhada de forma séria “*Internal communication is one of those functions that everyone thinks they can do well*” (Smith L. , SD, p. 14)

Medir e avaliar é fundamental para uma CI de sucesso (Smith L. , SA, p. 1).

Contudo, isto nem sempre acontece e as principais razões são a falta de conhecimento da importância dos números na CI e nos constrangimentos monetários.

Outra barreira que dificulta esta avaliação é o facto dos objetivos comunicacionais não serem SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, timely*) (Macnamara, 2002, p. 8).

Outro método de avaliação é o modelo PRE (Planning, Research & Evaluation) - um modelo de cinco fases cujo objetivo é pesquisar e avaliar as técnicas de CI utilizadas, medir a sua eficácia e avaliar o seu sucesso. (id., Ibid).

Figura 19- Modelo PRE



Fonte: Adaptado de: (Smith L. , SA)

Resumidamente estas cinco fases englobam:

- 1) Auditoria

O processo de auditoria é muito importante, é daqui que vai resultar o projeto de avaliação em si. Consiste em juntar toda a informação relevante:

- Visão geral da organização;
- O estado da CI atual;
- A história da CI na organização;
- Material de apoio já existente;
- Comunicação integrada (a realidade e estado da empresa);
- Processo (tempo disponível, *budget*).

2) Definição de Objetivos

Sem objetivos claros não há uma boa CI. É fundamental conhecer o público, o objetivo global da organização, os objetivos pretendidos e qual a margem temporal existente.

3) Estratégia e Planificação

Este passo define qual o tipo de pesquisa que vai ser feita (os *inputs*, *outputs*, os *out-takes* e os *outcomes*). O autor propõe o seguinte menu de acordo com a sofisticação da pesquisa pretendida:

Tabela 5- Menu dos métodos de pesquisa

Menu de Métodos de Pesquisa	Básico: a equipa de CI pode executar as tarefas	Recolha de informação
		Recolha de dados demográficos
		Entrevistas
		Pré- testes
		Benchmarking externo
		Desenvolvimento
	Intermédio: Gerido pela equipa de CI mas pode exigir a presença de membros externos	Análise SWOT
		Focus groups
		Análise de conteúdos
		Perfil de audiências
		Criação de dashboards e scorecards de comunicação
	Avançado: Utiliza a experiência de um especialista externo, sendo gerido por um membro sénior da equipa de CI	Análise avançada
		Entrevistas telefónicas
		Questionários detalhados

Fonte: Adaptado de (Smith L. , SA)

4) Medição Constante

É importante rever se as avaliações, quer quantitativas quer qualitativas, estão a ser corretamente usadas.

5) Resultados e Avaliação

Após análise dos resultados é que se poderá tomar uma posição e decidir quais as ações a tomar.

Uma outra ferramenta para avaliar a CI são as *dashboards*. Como exemplo de utilizador, temos o *The Home Office* (responsável pelo departamento de imigração no Reino Unido) que utiliza esta ferramenta para:

- Relacionar a CI com as medidas de satisfação dos colaboradores;
- Priorizar as medidas de retenção de colaboradores;
- Avaliar a satisfação geral dos colaboradores.

O objetivo de Guy Bailey, mentor do projeto, foi:

“My original aim was to have something that charted how well the organization was doing from an employee engagement perspective. This would include the internal communications channels and how effectively these help to drive staff engagement” (Lombardi, Simply- Communicate, NA).

Uma das vantagens mais visíveis das *dashboards* será a rápida análise temporal da performance das métricas avaliadas. A forma encontrada pelo *Home Office* para avaliar alguns parâmetros foi usando fóruns e chats - medindo o número de comentários e respostas e criando um “index de peso” (Lombardi, Simply- Communicate, NA).

Após a recolha destes dados é mais fácil influenciar a estratégia da comunicação na gestão de topo aumentando os canais de comunicação, partilhando boas práticas e instigando uma maior cultura de avaliação de resultados.

São várias as organizações a usar este tipo de ferramentas. Neste segundo caso a *dashboard* tinha como objetivo analisar:

- As atividades correntes (envio de newsletters, organização de Townhalls, etc);
- A captação de mensagens essenciais;
- Vendas- YTD (Year to Date);
- Produtividade- YTD;
- Rotação de Pessoal YTD;
- Staff Engagement YTD;
- As páginas internas mais visitadas- Intranet.

Figura 20- Exemplo de uma Dashboard



Fonte: (SA, The Dashboard Spy, 2015)

Outra forma de avaliar as ações de comunicação é através deste tipo de análise:

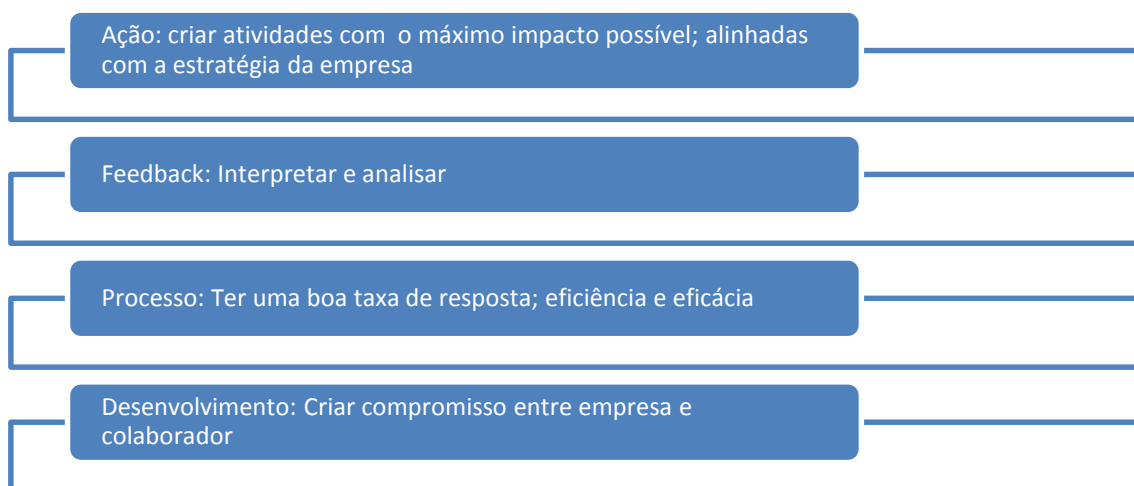
Tabela 6- Avaliação das ações de comunicação

Impacto	Alteração cultural e social
	Número de repetições comportamentais
	Número de comportamentos desejados
	Número de pessoas que mudaram de opinião
	Número de pessoas que apreenderam a mensagem
Implementação	Número de pessoas que participam em mensagens e atividades
	Número de pessoas que receberam as mensagens e atividades
	Número de mensagens enviadas e atividades implementadas
	Número de mensagens enviadas para os media e atividades planeadas
Preparação	Qualidade da apresentação das mensagens e atividades
	Adequação do conteúdo da mensagem e atividade
	Adequação da informação de base no desenho do programa

Fonte: Adaptado de (Macnamara, 2002)

Já (Walker, 2015) defende que estes são os cinco passos a dar para o sucesso de uma estratégia de CI: ser clara e objetiva; envolver os colegas; ser baseada em premissas fortes; contar uma história e identificar claramente os pontos de ação.

Figura 21- Medição Efetiva do Sucesso



Fonte: Adaptado de (Walker, 2015)

Somente se as ferramentas comunicacionais forem avaliadas poderão ser considerados elementos válidos para a avaliação do ROI da empresa.

Capítulo IV: Caso Prático- BNP Paribas CIB- Portugal

Parte I- Enquadramento

4.1 Contextualização Histórica e Empresarial

A marca BNP Paribas foi criada em 2000, após a fusão de dois bancos: o *Banque Nationale de Paris* (líder em França no segmento de retalho desde 1966) e o *Paribas*, um grande banco de investimento fundado em 1872. Os nomes destas instituições juntaram-se para criar uma nova marca, com um novo conjunto de códigos baseados na tradição e força destas duas entidades. Posteriormente outras fusões e aquisições aconteceram, especialmente na Europa.

O BNP Paribas é uma instituição financeira de referência, especialmente na Europa, que está presente em 74 países. Emprega quase 190 000 pessoas e atua em 3 áreas de negócio: *Corporate & Investment Banking; Investment Solutions e Retail Banking*.

Esta marca foi criada com base numa combinação entre a imagem robusta do BNP Paribas e a presença das marcas locais, tendo sempre em conta os desafios dos mercados de cada país onde está presente.

Na altura da criação da marca, foram incorporadas duas características fundamentais da identidade que se pretendia criar. Elas definem a filosofia do grupo, ao mesmo tempo que tentam reinventar os seus valores.

O logótipo (*taking flight symbol*- transformação de estrelas em pássaros) simboliza as origens europeias, já o quadrado verde dá força ao logótipo e transmite entusiasmo e energia.

Figura 22- Logotipo BNP Paribas



Fonte: (BNP Paribas, 2015)

A assinatura da marca “*The bank for a changing world*” é o *leitmotif*¹. É o centro de todas as comunicações e posiciona a marca como condutora de mudanças. A personalidade da marca promete atitude entre a história e o simbolismo das componentes identitárias.

4.2 Reestruturação e processo de Mudança

Em Portugal, o BNP Paribas é um dos maiores e mais sólidos grupos internacionais (Global Finance Magazine, 2014).

A instituição iniciou a sua atividade em Portugal há 30 anos e opera atualmente através de 9 subsidiárias:

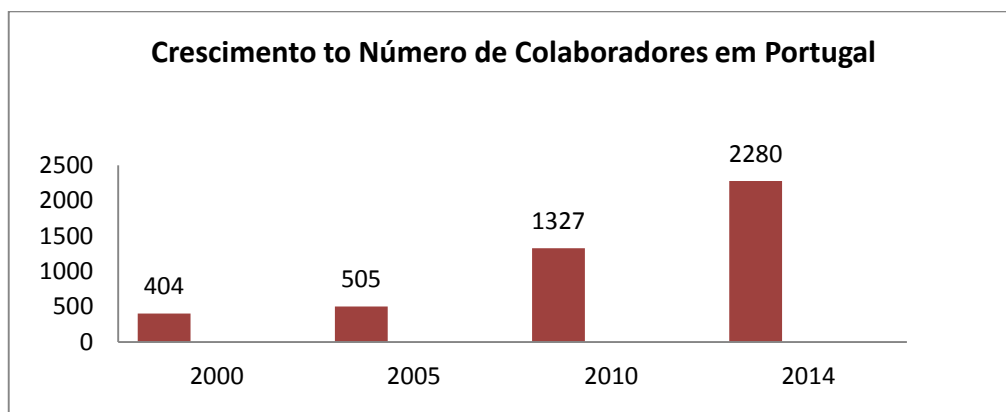
- BNP Paribas Corporate & Investment Banking
- BNP Paribas Securities Services
- BNP Paribas Investment Partners
- BNP Paribas Cardif
- BNP Paribas Personal Finance- Cetelem
- BNP ParibasLeasing Solutions
- Arval
- BNP Paribas Factor
- International Trade Partners

O negócio está essencialmente orientado para as grandes empresas, multinacionais, instituições financeiras e investidores internacionais. Em Portugal o grupo tem 1 700 000 clientes finais e 600 clientes corporativos e institucionais.

Fruto do crescimento sustentado, o BNP Paribas conta atualmente com mais de 2000 colaboradores.

¹ a dominant recurring theme

Figura 23- Crescimento do Número de Colaboradores em Portugal



Fonte: Adaptado (BNP Paribas, s.d.)

O CIB conta com 300 colaboradores em Portugal, apoiados por equipas especializadas, em Londres e Paris, e que prestam serviços de banca corporativa e de investimento a mais de 350 organizações nacionais e internacionais.

Com uma ampla oferta, que engloba desde operações bancárias quotidianas às sofisticadas soluções da Banca de investimento, são várias as soluções oferecidas:

- *Corporate Finance: Advisory*, Fusões e Aquisições, Privatizações, Mercado de capitais;
- *Fixed Income*: Mercado de capitais, taxa de juro, câmbios;
- *Financing*: empréstimos bancários tradicionais, financiamentos estruturados, sindicância, financiamento a aquisições;
- *Cash Management*: soluções de banca eletrónica e tesouraria;
- *Global Trade Solutions*: vasta gama de soluções para minimizar o risco, financiar e expandir negócios e facilitar a troca de informação;
- *Corporate Deposit Line* : linha de negócio dirigida às empresas, para gerir e otimizar a sua tesouraria.

O BNP Paribas escolheu Portugal para implementar um centro de serviços financeiros vocacionado para a prestação de serviços a diferentes entidades do grupo.

O projeto arrancou em 2008 e hoje abrange centros de operações e suporte a atividades tão diversas como:

- Liquidação e custódia de títulos, gestão de fundos;
- Mercado de capitais;
- Derivados sobre ações;
- Mercado monetário de operações cambiais;
- Centro europeu de pagamentos;
- Gestão de seguros.

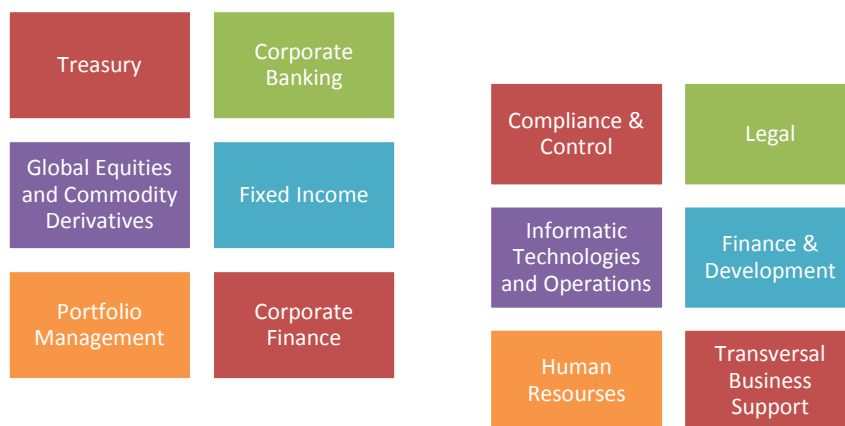
Atualmente esta atividade representa cerca de 40 M€ em exportações de serviços e criação de centenas de postos de trabalho.

Em termos internacionais, o CIB conta com 19 000 colaboradores em mais de 45 países e desenvolve a maior parte da sua ação nas seguintes plataformas: Paris, Londres, Hong Kong, Nova Iorque, Tóquio e Singapura. Em termos organizacionais está dividido da seguinte forma:

Figura 24- Business Line e Funções CIB

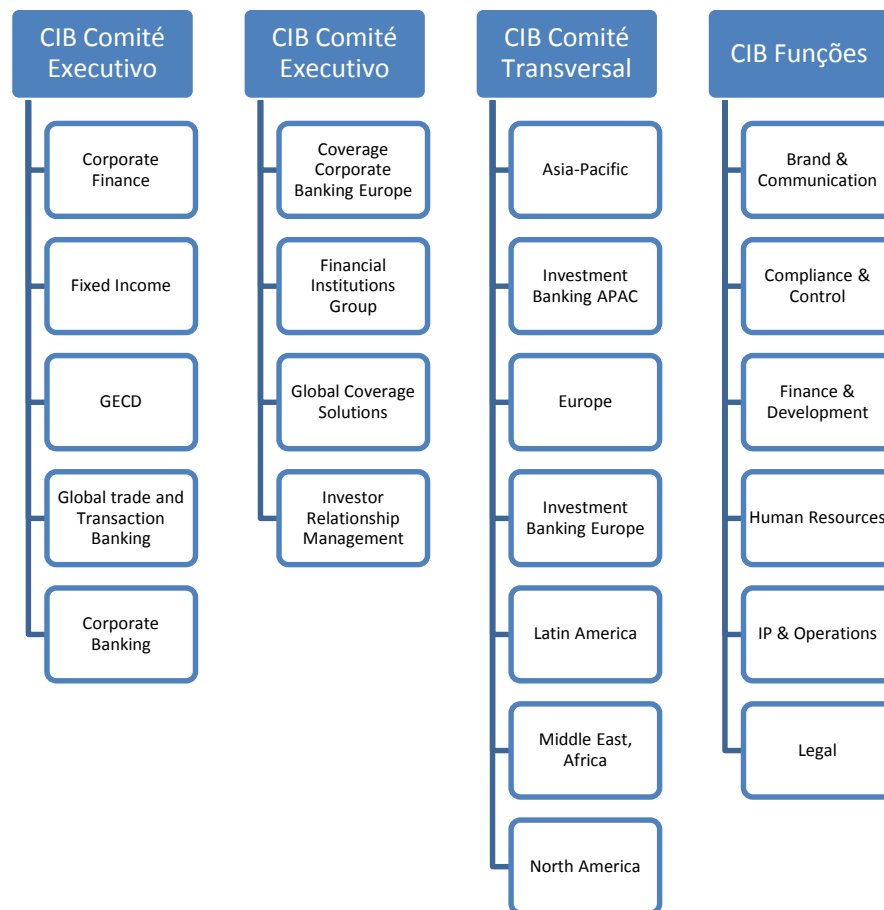
Business Lines

Funções



Fonte: (BNP Paribas, s.d.)

Figura 25- CIB – Quadro Organizacional (Dezembro 2014)



Fonte: (BNP Paribas, s.d.)

Tendo em conta que a comunicação exerce um efeito positivo sobre o ambiente vivido na empresa não é de estranhar que esta assuma um papel ainda mais relevante em alturas de mudança (Oliveira, 2012).

É importante referir que os dados fornecidos representam a empresa até ao primeiro trimestre de 2015, sendo que o grupo BNP Paribas sofreu uma reestruturação interna que se estenderá durante anos - dada a sua dimensão.

Esta delimitação cronológica teve que ser adotada - não seria exequível estar constantemente a fazer alterações a este objeto de estudo. Apesar disso, podem ser apresentadas algumas alterações já aplicadas ao momento (Setembro de 2015):

- a) A sigla CIB mantém-se mas agora com um significado diferente: Corporate and Institutional Banking;
- b) A business line GECD fundiu-se outra existente, o Fixed Income, e deram origem ao Global Markets;
- c) O número de colaboradores em Portugal, no CIB, já ultrapassa os 400.

4.3 Identidade, Cultura e Missão

A marca BNP Paribas possui 4 características de personalidade: “*Human, Responsible, Innovative, Enthusiastic*”. A sua filosofia é inspirada pelos valores corporativos e pelos princípios de gestão.

A marca BNP Paribas é composta pelos seguintes elementos:

- Aspeto: Cores, *Branding*, Tipografia, Imagem, Música;
- Sentimento: Posicionamento, Personalidade, Estilo editorial, Assinatura.

Os princípios comunicacionais do BNP Paribas, assumidos pelo seu CEO do CIB, Jean – Laurent Bonnafé são:

“Our brand is a real strength for our group. In a large number of countries, the image of banks has suffered, but BNP Paribas is among the trusted and most recognized banks in the industry. In order to secure and develop this asset, we must take great care to meet our customers’ expectations, while communicating consistently through messages that reflect the needs of the general public and today’s environment.

The Brand Passport enables everyone who communicates on behalf of the BNP Paribas Group worldwide to develop our brand and communications with greater consistency in our signs of recognition, while taking into account the specificities of our customers in each business and in each country. It is an additional tool to help you meet the “bank image” challenge and make BNP Paribas one of the most popular banks.”

A Echo’Net (intranet) é a principal ferramenta de comunicação interna. Como prova disso mesmo:

- Todos os colaboradores estão ligados à rede BNP Paribas e registados no diretório (Refog) podem aceder à Echonet;
- 85% de todos os colaboradores do grupo usam a Echo’Net diariamente;
- 50% usam a versão personalizada do seu próprio país;
- A Echo’Net é multilinguística. (BNP Paribas, s.d.)

Os objetivos do plano de comunicação para o biénio 2013-2015 são os seguintes, e contam com o seguinte lema “Let’s share more”:

Figura 26- Projeto de Comunicação BNP Paribas 2013-2015 Let’s share more



Adaptado de: (BNP Paribas, s.d.)

As principais fontes de comunicação interna, em termos globais, são:

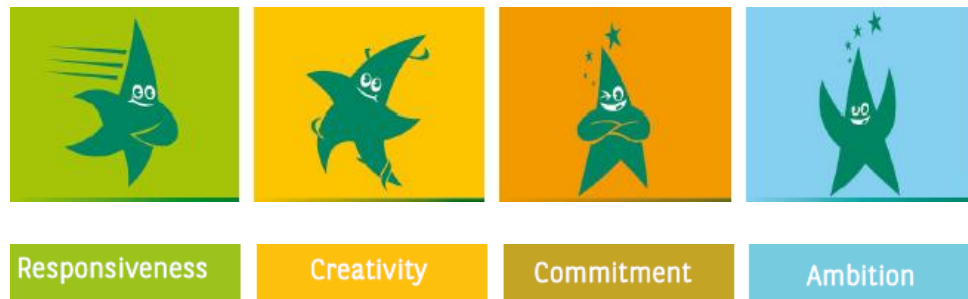
- CIB Finance- quarterly newsletter;
- CIB Finance- e-letter;
- CIB Com Newsletter;
- CIB Business Flash- electronic news;
- CIB Online – Intranet;
- CIB Tube- vídeos;
- CIB Online tools and services- Creative and collaborative tools;
- CIB Powerpoint presentations. (BNP Paribas, s.d.)

4.4 Observações

Em 2014, o BNP Paribas, através de Yves Martrenchar, o Manager dos Recursos Humanos, informou todos os colaboradores que os valores do grupo teriam que ser reestruturados e adequados à nova realidade da instituição.

Os valores anteriormente defendidos durante 15 anos - Responsabilidade, Criatividade, Compromisso e Ambição - foram ultrapassados por uma nova conjuntura económica, social e corporativa.

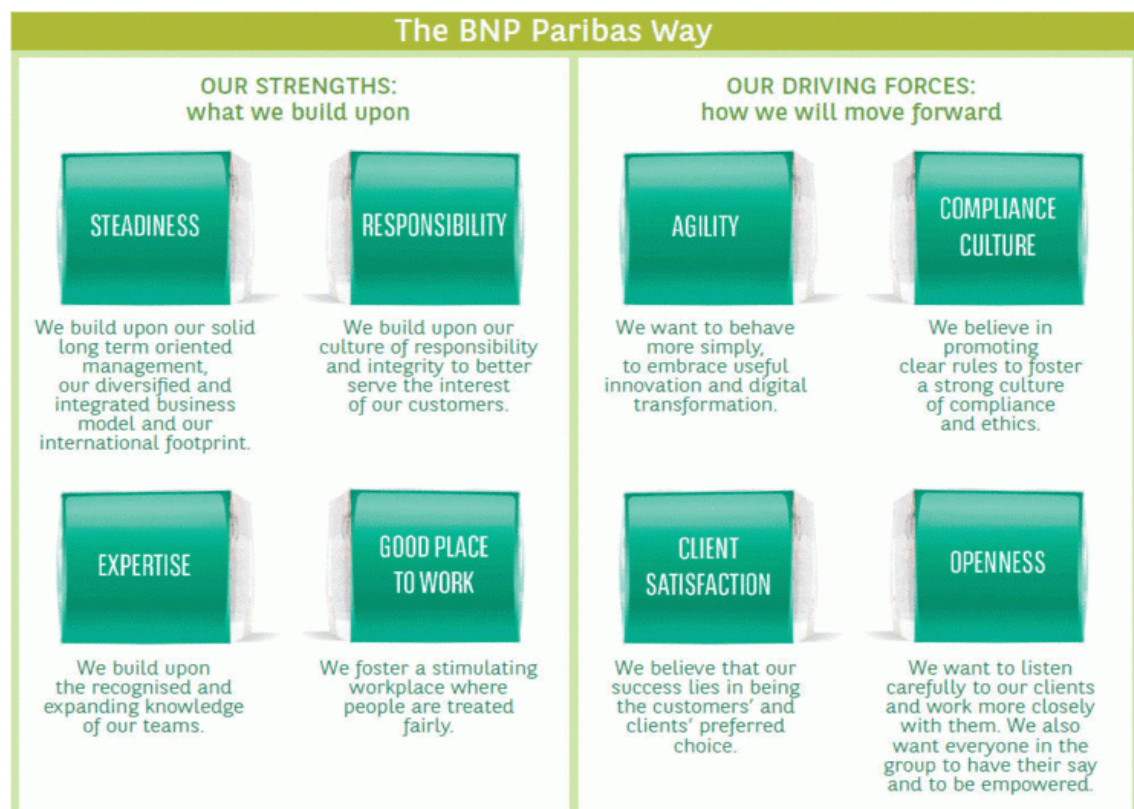
Figura 27- Valores BNP Paribas



Fonte: (BNP Paribas, s.d.)

Até ao momento da conclusão desta dissertação os novos valores ainda não tinham sido comunicados, contudo, estas são as linhas condutoras que lhe vão servir de base:

Figura 28- “BNP Paribas Way”



Fonte: (BNP Paribas, s.d.)

Parte II: Análise Empírica: O impacto da comunicação interna na criação da cultura organizacional – o caso do BNP Paribas CIB Portugal

4.5- Apresentação

Este capítulo pretende concretizar o objetivo proposto para este trabalho académico – avaliar empiricamente o impacto da CI - no seio do BNP Paribas CIB Portugal.

Esta secção do trabalho apresenta uma pesquisa descritiva da informação que analisa e, ao mesmo tempo, causal já que pretende identificar e justificar as sugestões posteriormente propostas.

O estudo vai ser realizado no seio da empresa tentando avaliar a satisfação geral dos colaboradores da instituição com a CI como ferramenta de transmissão da cultura que é transmitida.

Este capítulo é composto pela descrição dos objetivos do estudo, respetiva metodologia, descrição da amostra, análise de resultados e respetivas sugestões de atuação.

Por motivos de força alheia, o estudo não foi tão aprofundado quanto pretendido.

4.6 Objetivos

O objetivo principal é tentar perceber de que modo os colaboradores da instituição avaliam o instrumento CI na transmissão da cultura da empresa.

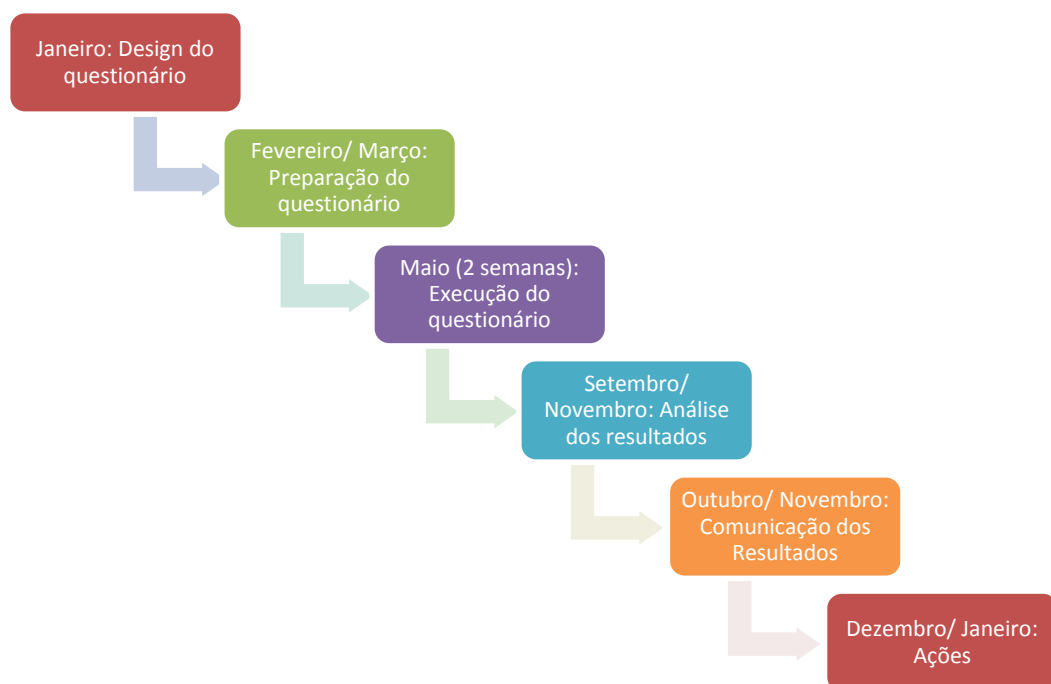
Como objetivos secundários, mas igualmente, importantes, saliento:

- Avaliação da CI do CIB no que diz respeito a:
 - Objetivos;
 - Performance;
 - Procedimentos e Regras internas;
- Avaliação das ferramentas de comunicação no que diz respeito à adequação ao público - alvo, tendo em conta:
 - Fatores demográficos;
 - Departamentos;
 - Antiguidade na empresa.

- Medir a satisfação geral dos colaboradores com cada ferramenta em particular e com a CI em geral;
- Aferir quais as barreiras que os colaboradores encontram no fluxo da comunicação:
 - Pouca abertura dos líderes de opinião;
 - Falta de empatia com os valores da instituição.
- Avaliar qual o grau de identificação entre a cultura organizacional do BNP Paribas e os seus colaboradores.

De forma a contextualizar ainda mais os resultados, estes serão comparados com o GPS - *Global People Survey*. O GSP é uma poderosa ferramenta dentro do grupo BNP Paribas (entidade global): *“The GPS is the BNP Paribas engagement survey conducted every year to measure staff member’s perceptions (...) an invaluable source of feedback direct from staff members”* (BNP Paribas, 2015). O objetivo do GPS é questionar, analisar, atuar e medir (Idem).

Figura 29- O ciclo do GPS



Fonte: Adaptado de (BNP Paribas, 2015)

Os objetivos do GPS, pela sua natureza, extensão e recursos, são muito mais extensos que os apresentados neste estudo. O GPS analisa 16 componentes:

- Compromisso;
- Liderança;
- Trabalho;
- *Manager* direto;
- Objetivos e performance;
- Formação;
- Carreira;
- Compensações;
- Comunicação;
- Eficiência Operacional;
- Focus no consumidor;
- Diversidade;
- Responsabilidade Social Corporativa;
- Estilos de gestão;
- Inovação;
- Gestão da mudança.

Este estudo académico apenas vai incidir num tema em comum: a comunicação. O objetivo será comparar, quando possível e pertinente, os resultados do GPS de 2014 com aqueles analisados no presente questionário.

4.7 Metodologia

A recolha de dados foi feita através da realização de um questionário online a 52 colaboradores do CIB Portugal. Partindo em uma população total de 350 colaboradores, extraiu-se uma amostra que representa 14.8%.

Os questionários são anónimos e foram disponibilizados de forma eletrónica durante quatro dias - entre dia 2 e dia 5 de Agosto. A ferramenta eletrónica utilizada foi o Typeform: <http://www.typeform.com/>

O questionário foi dividido em três partes:

- 1) Informação pessoal do colaborador;

- 2) Avaliação do tópico cultura empresarial;
- 3) Avaliação do tema CI.

A primeira parte pretende analisar a amostra permitindo criar padrões; a segunda visa aferir qual o conhecimento e a perceção que os colaboradores têm da cultura da instituição e finalmente, a terceira, visa avaliar a satisfação com as ferramentas e os fluxos de comunicação existentes.

O questionário tem 21 perguntas, todas elas de resposta fechada. Foi feito em inglês não só por ser o idioma oficial da empresa como também devido ao grande número de colaboradores estrangeiros (não nativos).

De forma a conseguir avaliar os métodos comunicacionais existentes dentro da empresa, apenas foram considerados os seguintes interfaces:

Tabela 7 - Interfaces de CI

<u>FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA</u>	<u>TIPO DE COMUNICAÇÃO- FORMATO</u>	<u>DIREÇÃO DA COMUNICAÇÃO</u>	<u>DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL</u>
NEWSLETTER FLASH	ESCRITA	DESCENDENTE	COMUNICAÇÃO PORTUGAL
TOWNHALL- EVENTO	ORAL	DESCENDENTE/ HORIZONTAL	COMUNICAÇÃO PORTUGAL
ECHONET – INTRANET	ESCRITA	DESCENDENTE	COMUNICAÇÃO GRUPO
WELCOME DAY - EVENTO	ORAL	DESCENDENTE	RECURSOS HUMANOS PORTUGAL

Fonte: elaborado pela autora

As escalas utilizadas no questionário são as escalas de performance; as escalas de importância e as escalas de satisfação (Optima 360, 2006).

Escalas de Performance:

- 5- Far exceeds
- 4- Exceeds
- 3- Meets
- 2- Meets some
- 1- Does not meet

Escalas de Importância:

- 5- Extremely Important
- 4- Important
- 3- Moderately Important
- 2- Somewhat important
- 1- Not very important

Escalas de Satisfação:

- 5 Very satisfied
- 4- Satisfied
- 3- Neither satisfied nor dissatisfied
- 2- Dissatisfied
- 1- Very dissatisfied

(Optima 360, 2006)

4.8 População e Amostra

Os colaboradores foram escolhidos ao acaso (tentando diversificar pelos seguintes aspetos: a idade; a antiguidade na empresa e o departamento - abrangendo assim o maior número possível de colaboradores.

As escalas utilizadas foram as mesmas apresentadas pela própria organização noutros questionários do mesmo género. São então:

- **Faixa etária**
 - a. 20-35 anos
 - b. 35-50 anos
 - c. 50- 65 anos
 - d. > 65 anos
- **Elementos por departamento**
 - a) **Banking**
 - i. Cash Management
 - ii. Global Coverage Solutions

- iii. Operations
- iv. Client Management
- **Transversal Business**
 - i. Permanent Control & BCP
 - ii. General Services
 - iii. Legal
 - iv. Communication
 - v. HR
 - vi. Compliance
 - vii. Information Technology
 - viii. Project Management
- **CIB Services Center**
 - i. Europa HUB
 - ii. GECD FO
 - iii. GECF Fees & Commissions
 - iv. CF
 - v. GECD Operations
 - vi. FX MM Operations

4.9 Apresentação de Resultados e Análise das hipóteses

Age

52 out of 52 people answered this question



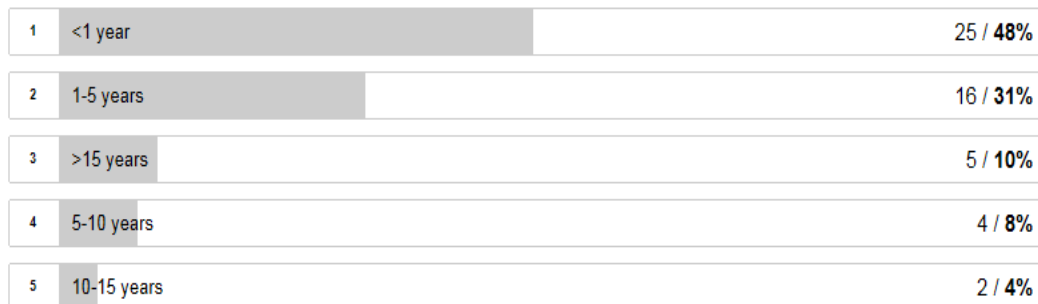
Gender

52 out of 52 people answered this question



For how long do you work for BNP Paribas?

52 out of 52 people answered this question



Estes dados são uma boa amostra da realidade atual do banco:

- Mais de metade dos colaboradores têm até 35 anos;
- Em termos de género não há disparidades;
- Cerca de 80% dos colaboradores estão na empresa há menos de cinco anos - sendo que quase 50% está na empresa há menos de 12 meses.

Estes resultados mostram a importância de se utilizar meios de comunicação tecnologicamente avançados - atendendo à faixa etária dos colaboradores. Estes resultados revelam também que é preciso atender ao número crescente de colaboradores novos - sendo nesta fase que se cria uma importante imagem da organização - os valores da empresa devem ser corretamente transmitidos.

Department

50 out of 52 people answered this question

1	CIB Services Center GECD FO	18 / 36%
2	CIB Services Center GECD Fees & Commissions	10 / 20%
3	CIB Services Center GECD Operations	7 / 14%
4	CIB Services Center CF	3 / 6%
5	CIB Services Center FX MM Operations	3 / 6%
6	Transversal Business General Services	2 / 4%
7	Banking Global Coverage Solutions	1 / 2%
8	Banking Operations	1 / 2%
9	CIB Services Center Europa HUB	1 / 2%
10	Transversal Business IT	1 / 2%
11	Transversal Business Legal	1 / 2%
12	Transversal Business Permanent Control & OPC	1 / 2%
13	Transversal Business Project Management	1 / 2%
14	Banking Cash Management	0 / 0%
...	Other	0 / 0%

Relativamente ao departamento, a amostra também é bastante representativa já que dos inquiridos, 82% trabalha no Centro de Serviços Partilhados - a área que realmente tem crescido dentro da empresa.

Neste caso tornar-se-ia importante criar fluxos de comunicação entre estes novos departamentos e os departamentos já existentes - tentando evitar o distanciamento entre os “novos” e os “antigos”.

The values of BNP Paribas CIB are: Responsiveness, Creativity, Commitment and Ambition. Where you aware of these values?

52 out of 52 people answered this question



Do you see yourself in these values?

52 out of 52 people answered this question



Do you think the overall attitude of the company matches the values they represent?

52 out of 52 people answered this question



A few months ago there was a global survey with the purpose of creating new values. Did you participate on the survey?

51 out of 52 people answered this question



As respostas a estas questões são muito positivas, já que a maioria dos colaboradores admitem conhecer os valores do banco e vêem-se representados neles.

De forma menos incentivadora é a resposta à última questão, 53% dos colaboradores inquiridos admitem não terem respondido ao inquérito global que procurava encontrar os novos valores da empresa.

Para incentivar os colaboradores a terem uma atitude mais proactiva e participativa, a instituição poderia pensar numa forma de recompensar quem responde.

Do you have a clear understanding of the goals and objectives of BNP Paribas?

52 out of 52 people answered this question



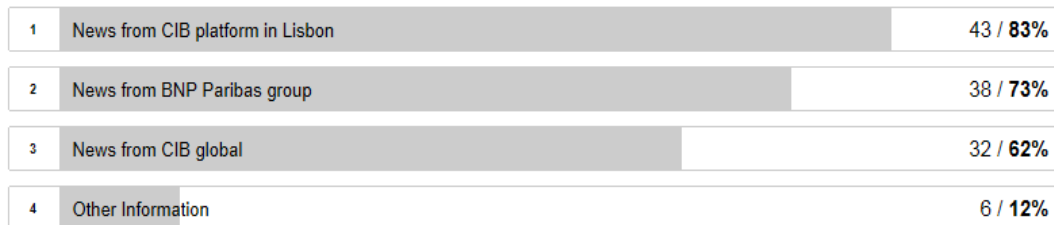
Do you think that BNP Paribas does an excellent job keeping you informed about matters that affect your job?

51 out of 52 people answered this question



What information from the company do you need to have to feel well informed?

52 out of 52 people answered this question

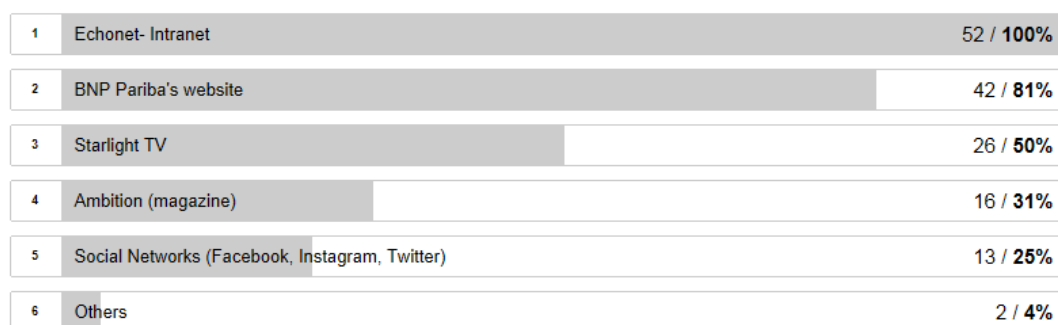


Os colaboradores admitem conhecer os objetivos da empresa e valorizam o trabalho feito na CI.

Os inquiridos afirmam que o mais importante para se sentirem informados é estarem atualizados sobre a plataforma de Lisboa e em seguida obterem informações sobre o grupo BNP Paribas. Este resultado é interessante, já que os temas mais importantes são: o mais próximo e ao mesmo tempo o mais distante da sua realidade quotidiana.

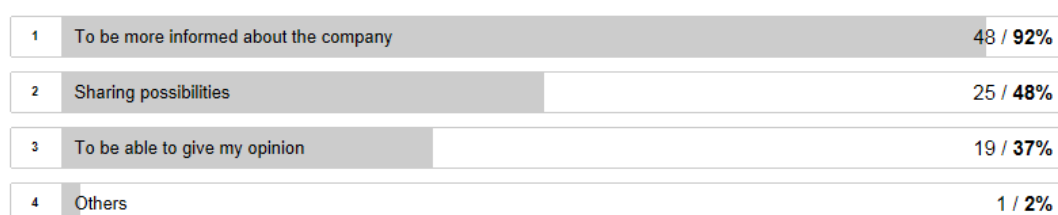
Which internal communication tools do you know?

52 out of 52 people answered this question



Which functions do you consider to be more important in these tools:

52 out of 52 people answered this question



Relativamente às ferramentas de CI é de salientar a importância da Echonet- principal fonte de informação dentro de todo o grupo.

A segunda ferramenta mais importante é o site geral do BNP Paribas - sendo que cada país tem o seu.

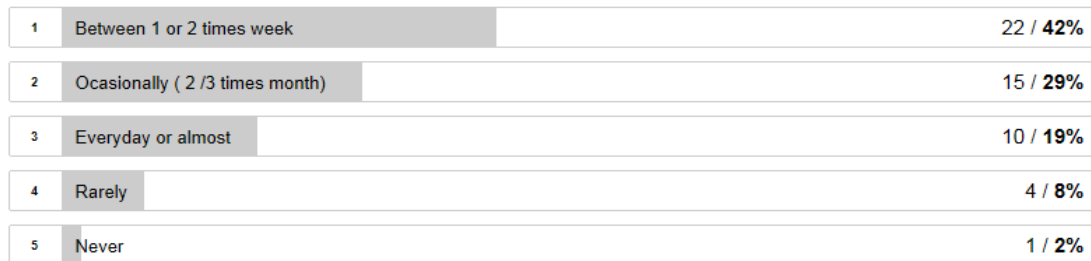
Em terceiro e quarto lugares estão duas ferramentas muito diferentes - a Starlight TV - uma página online que tem como base os vídeos que são feitos dentro do grupo e a Ambition - uma revista, sendo esta é a única ferramenta de CI em papel.

Tendo em conta que uma das linhas orientadoras da empresa é a preocupação ambiental, fica em suspenso se esta ferramenta não se irá transformar numa versão puramente digital.

Aquilo que mais interessa aos inquiridos é saber informações gerais sobre a empresa, seguido da possibilidade de partilhar informações e poder opinar sobre dado assunto.

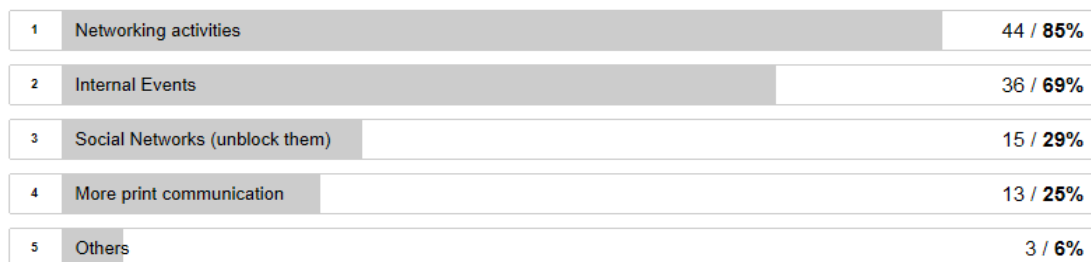
How often do you use these channels?

52 out of 52 people answered this question



Which activities would you like to see more often?

52 out of 52 people answered this question



A frequência da utilização dos canais informativos supracitados revela que os colaboradores buscam informação numa base semanal mas com pouca relevância. Seria importante aprofundar esta questão e tentar perceber porquê - falta de tempo, falta de interesse, etc.

As respostas à questão seguinte são reveladoras do sentimento de exigência dos colaboradores. Todos gostariam de ver desenvolvidas mais atividades quer de *networking* quer de eventos internos. É fácil perceber que são colaboradores interessados e motivados.

How do you evaluate the Townhall?

51 out of 52 people answered this question

1	Important	23 / 45%
2	Extremely Important	14 / 27%
3	Moderately Important	6 / 12%
4	Not very important	5 / 10%
5	Somewhat important	3 / 6%

How do you evaluate the Welcome Day?

52 out of 52 people answered this question

1	Extremely Important	22 / 42%
2	Important	17 / 33%
3	Moderately Important	8 / 15%
4	Not very important	3 / 6%
5	Somewhat important	2 / 4%

As ferramentas de CI em específico são agora avaliadas:

- 82% dos inquiridos considera o Townhall um evento importante ou muito importante. O Townhall é um evento organizado quadrimestralmente em que a Direção da empresa apresenta os resultados e onde são divulgados novos projetos e iniciativas. Há também uma secção de perguntas e respostas onde se pretende que os colaboradores possam falar diretamente com a direção.
- 75% avalia o welcome day como um evento importante ou muito importante. O welcome day é orientado para novos funcionários. Este é um dos primeiros contactos do colaborador enquanto membro da organização. Este dia é composto por várias sessões de boas vindas e apresentação dos departamentos chave e transversais do banco: RH; IT; Compliance; Comunicação; BCP (Business Continuity Plan) e outros. Este dia é de frequência obrigatória, apesar disso é muito positivo verificar que é visto como essencial.

How do you evaluate Echonet?

52 out of 52 people answered this question

1	Important	26 / 50%
2	Moderately Important	10 / 19%
3	Extremely Important	9 / 17%
4	Somewhat important	4 / 8%
5	Not very important	3 / 6%

How do you evaluate the internal Newsletter- Flash?

52 out of 52 people answered this question

1	Important	23 / 44%
2	Moderately Important	11 / 21%
3	Extremely Important	8 / 15%
4	Somewhat important	7 / 13%
5	Not very important	3 / 6%

- 59% dos inquiridos avalia a página da Echonet como importante ou moderadamente importante. Apenas 17% considera esta ferramenta como extremamente importante. É importante referir que a Echonet é gerida de forma global. Portugal tem uma página dedicada mas a ferramenta é gerida de forma internacional.
- 59% da amostra acha o Flash importante ou extremamente importante. O Flash é uma das principais ferramentas de CI do CIB BNP Paribas Portugal. Mensalmente, o departamento de Comunicação envia aos colaboradores um email com as notícias mensais de todo o grupo.

How satisfied are you with the communication inside your department?

52 out of 52 people answered this question

1	Satisfied	26 / 50%
2	Neither Satisfied nor Dissatisfied	10 / 19%
3	Very Satisfied	9 / 17%
4	Dissatisfied	7 / 13%
5	Very Dissatisfied	0 / 0%

What's your overall appreciation with the company's internal communication performance?

52 out of 52 people answered this question

1	Meets	23 / 44%
2	Meets some	12 / 23%
3	Exceeds	11 / 21%
4	Does not meet	4 / 8%
5	Far Exceeds	2 / 4%

A questão seguinte releva o grau de satisfação com a comunicação departamental: nenhum dos colaboradores está insatisfeito com a comunicação dentro do seu próprio departamento. 17% está muito satisfeito e 50% estão satisfeitos.

Seria interessante estudar este tema mais a fundo e eventualmente implementar medidas de CI intra-departamentos especialmente depois de comparar os resultados com a pergunta seguinte. 21% afirma que a CI dentro da empresa excede as suas expectativas e 44% sente que vai ao encontro do que esperava.

Estas duas questões indicam que a comunicação dentro dos departamentos não pode ser esquecida nem descurada - o que poderá acontecer estar a acontecer neste momento.

Relativamente às hipóteses a analisar, partindo da questão chave que dá o mote a esta dissertação, é importante avaliar:

Hipótese 1

Os colaboradores CIB Portugal conhecem a cultura da empresa e consideram a CI uma componente importante na transmissão da mesma.

Hipótese 2

Os colaboradores CIB Portugal conhecem a cultura da empresa mas não consideram a CI uma componente importante na transmissão da mesma.

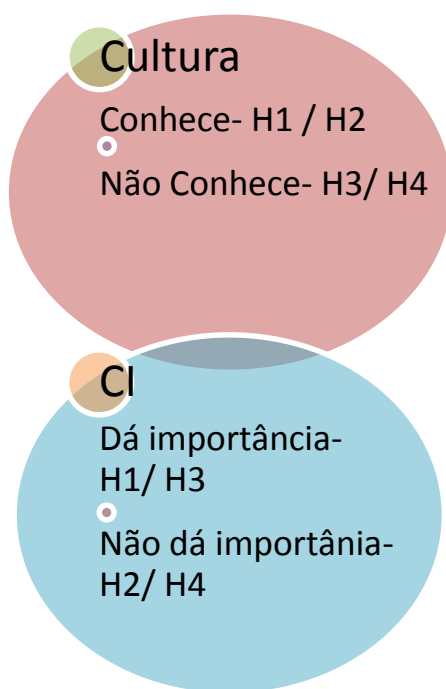
Hipótese 3

Os colaboradores CIB Portugal não conhecem a cultura da empresa mas consideram a CI uma componente importante na transmissão da mesma.

Hipótese 4

Os colaboradores CIB Portugal não conhecem a cultura da empresa e não consideram a CI uma componente importante na transmissão da mesma.

Figura 30- Hipóteses de estudo



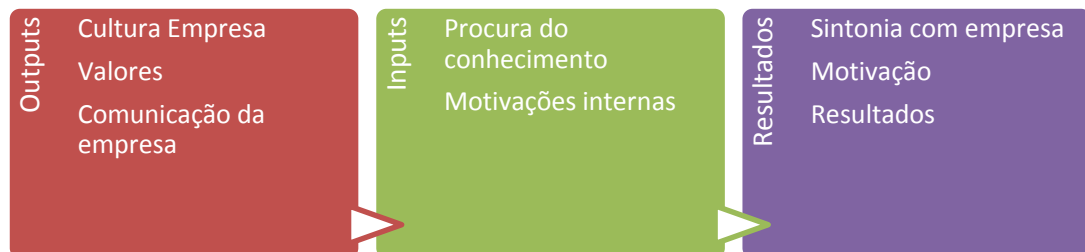
Fonte: Elaborado pela autora

Estas hipóteses foram criadas pela autora com base nos elementos que pretende avaliar.

De uma forma sucinta, e tentando quantificar elementos intangíveis, são estes os intervenientes do processo de transmissão da cultura através das ferramentas de CI – assumindo que é um

processo transversal e contínuo, difícil de quantificar e influenciado por todas as atitudes e componentes da organização.

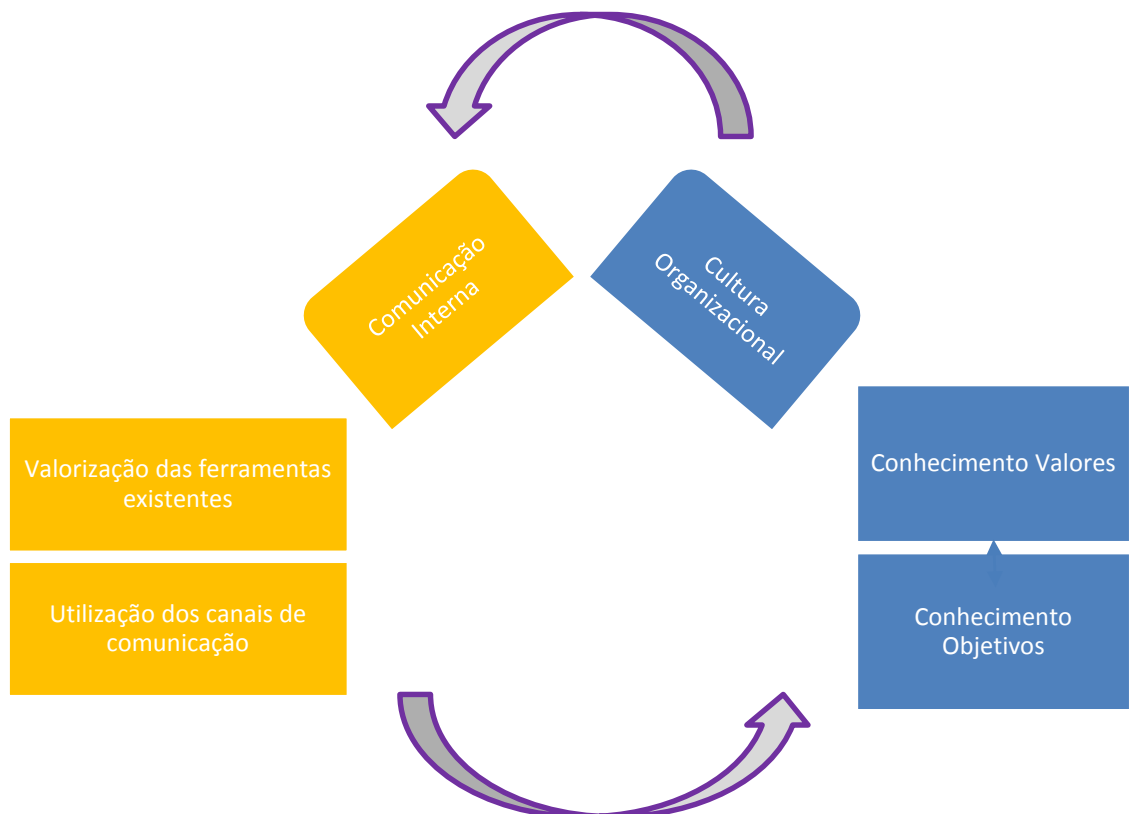
Figura 31- Intervenientes processo aculturação



Fonte: Elaborado pela autora

Estas componentes são interligadas quer de forma direta quer indireta. Uma organização enquanto elemento dinâmico sofre alterações, pressões e inputs constantes. Neste caso poder-se-á dizer que a cultura de uma empresa é um ciclo – sendo moldada pelos seus membros e ao mesmo tempo tentando molda-los.

Figura 32- Interligação dos elementos hipotéticos



Fonte: Elaborado pela autora

Seria interessante repetir este estudo com alguma frequência – no espaço de um ano - assumindo que:

- O BNP Paribas CIB está em constante crescimento e novas ferramentas de CI podem ser introduzidas na empresa;
- O CIB vai apresentar novos valores (eventualmente ainda no ano de 2015).

Contudo, este estudo teve os seguintes constrangimentos:

- Amostra não tão representativa quanto inicialmente planeado;
- Constrangimentos temporais;

4.10 Comparação de resultados com GPS

O Global People Survey é realizado anualmente por uma consultora externa: a Towers Watson.

Os resultados detalhados são confidenciais, ficando apenas disponíveis para a Direção e para os departamentos envolvidos como é o caso dos RH.

As seguintes questões do GPS podem ser comparadas ao estudo apresentado:

- **Questão 21 GPS:** *How satisfied are you with the information you receive or what's going on in this company?*
 - 53% Total favourable
 - 23 % ?
 - 25% Total unfavourable
- **Questão 6b:** *"I have a clear understanding of the goals and objectives of BNP Paribas"*
 - 71% Total favourable
 - 19 % ?
 - 10% Total unfavourable

- **Questão 32:** “*My company does an excellent job of keeping employees informed about matters affecting us*”:
 - 47% Total favourable
 - 12 % ?
 - 41% Total unfavourable

- **Questão 53:** “*I believe management decisions are consistent with the company’s core values (responsiveness, creativity, commitment, ambition)*”:
 - 56% Total favourable
 - 34 % ?
 - 11% Total unfavourable

4.11 Sugestões

Após uma análise dos resultados dos inquéritos e da análise das boas práticas existentes, a autora propõe as seguintes linhas de atuação:

<u>ATIVIDADE</u>	Metodologia
CRIAR UM PLANO ANUAL ESTRATÉGICO DE CI- DE CONHECIMENTO PUBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um plano com eventos internos de vários os tipos: formais, informais, networking, convívio, formação.
AVALIAR O SUCESSO DAS INICIATIVAS ORGANIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um objetivo de participantes por iniciativa; • Medir o número de participantes em casa evento/iniciativa.
CRIAÇÃO DE UMA DASHBOARD DE CI	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizando uma consultora externa.
AUMENTAR A DINÂMICA DE INFORMAÇÃO VISUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração dos grafismos da comunicação escrita.

CRIAR UM GUIA DE BOAS PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS TRANSVERSAL A TODOS OS DEPARTAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um guia para que todos os colaboradores conheçam aquilo que é esperado por parte da empresa. Assumindo que todos comunicamos, devemos saber como o devemos fazer.
CRIAR NOVOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas mais tecnológicas; • Ferramentas mais transversais e ao mesmo tempo viradas para cada departamento; • Reduzir a comunicação via email
FOMENTO DA CI TRANSVERSAL	<ul style="list-style-type: none"> • Networking
CRIAÇÃO DE UM GUIA DE BOAS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e transmitir os elementos chave da comunicação corporativa (ver em baixo). Este guia poderia ser um elemento fornecido no Welcome Day.

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 8- Elementos da comunicação corporativa

Conceito	Definição
Missão	Objetivo geral em concordância com as expectativas dos <i>stakeholders</i>
Visão	Estado desejado no futuro: a aspiração da organização
Objetivos Corporativos	Declaração de objetivos
Estratégias	As formas ou meios usados para que os objetivos corporativos sejam atingidos
Identidade Corporativa	O perfil e os valores comunicados
Imagem corporativa	O conjunto de associações de um indivíduo em resposta a um ou mais sinais ou mensagens sobre uma organização

Reputação corporativa	A representação coletiva de imagens passadas de uma organização.
Stakeholders	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas conquistas da organização
Público	Pessoas que se mobilizam contra a organização por motivos diversos
Mercado	Um grupo definido para quem o produto é feito
Questão/Problema	Uma questão não resolvida ou um ponto de conflito entre a organização e um ou mais públicos
Comunicação	As táticas e os média utilizados para comunicar com grupos internos ou externos
Integração	O ato de coordenar todas as comunicações para que a identidade cultural seja consistente para os grupos internos e externos

Fonte: Adaptado de (Cornelissen, 2010)

Seria importante também ter em atenção as seguintes características:

- Comunicar de forma consistente e optar por todos os canais existentes;
- Comunicar a informação assim que esteja disponível - evitando que os colaboradores obtenham a informação através de outras fontes;
- Garantir que os colaboradores têm tempo e oportunidade de colocar questões e dar feedback;
- Comunicar claramente a visão, missão e objetivos aos colaboradores;
- Perceber que a comunicação terá que ter dois lados;
- A comunicação deve ser proativa.

(Essays, 2013, pp. 3-4)

Outra sugestão seria tornar a comunicação cada vez mais visual, usando imagens e vídeos mais apelativos, “The world is turning visual” (SA, Why and how you should use images and videos as part of your comms, 2015).

Seria importante que a empresa, dado o seu rápido crescimento tivesse como prioridade a forma como comunica. Esta nova metodologia torna-se mais importante tendo em conta a crescente necessidade de apresentar um ROI credível.

A avaliação dos interfaces de CI – como apresentados neste trabalho – também poderiam ser feitos pela organização, sendo que as constantes mudanças no CIB Portugal, por um lado dificultam a tarefa, mas por outro lado tornam-na mais útil do que nunca.

Conclusões

O estudo da comunicação interna tem vindo a ganhar importância no seio das organizações, contudo, ainda tem um impacto inferior a outras áreas, como o Marketing, por exemplo.

Autores como Cornelissen (2010), há muito que defendem a sua importância: “*All organizations (...) must find ways to successfully establish and nurture relationships with their stakeholders*”.

Esta dissertação tenta contribuir para uma melhor compreensão da importância da comunicação interna. Não de uma forma isolada e descontextualizada mas antes como ferramenta principal de transmissão da cultura de uma organização.

Após uma análise do estado de arte foi possível aferir que é impossível não comunicar, sendo que qualquer comportamento aporta um ato comunicacional- quer através de palavras, atos ou linguagem corporal. Assim sendo, é importante facilitar este processo dentro de uma organização, utilizando as ferramentas mais adequadas, as vias mais diretas e adequando sempre o método mais indicado para cada público-alvo – neste caso os colaboradores da empresa.

Assumindo que um colaborador é um dos principais embaixadores da marca/empresa que representa, é fundamental que este se sinta informado e que conheça o ambiente que o rodeia. A cultura empresarial é transmitida aos elementos da empresa a partir do primeiro contacto e numa base diária.

Qualquer organização tem uma identidade própria – a cultura organizacional e é definida por elementos vários que fazem da empresa aquilo que ela é (história, valores, comportamentos, normas, rituais, entre muitos outros): “*Business vision, value and mission are critical to a foundation of communications that encourage desired behaviours and influence a corporate culture*” (Mills & Anne Fortina, SD).

A transmissão da cultura é um processo contínuo e intemporal, todas as ações da empresa afetam aquilo que ela é ou quer ser. Alguns autores propõem a análise quantitativa do impacto das atividades da CI utilizando *dashboards* enquanto outras medem a cultura através de teorias como a do Circumplex.

Qualquer que seja a estratégia utilizada, o mais importante será a organização auditar, definir, planear, aplicar e avaliar as ferramentas utilizadas para conseguir comunicar como os meus membros.

O estudo empírico desta dissertação analisou uma instituição financeira de prestígio internacional - o BNP Paribas CIB Lisboa. Cinquenta e dois dos seus colaboradores foram submetidos a um questionário para avaliar o seu conhecimento e apreciação relativamente à cultura da instituição

e às suas ferramentas de comunicação. Apesar do BNP Paribas já se encontrar em Portugal há 30 anos, no último ano teve um crescimento de 260% no número de colaboradores, e uma expansão no número de Business Lines e em funções que desempenha a partir de Lisboa. Estas mudanças devem ser bem comunicadas, sendo que o papel da CI ainda se torna mais importante nesta altura de profundas alterações no seio da organização.

A análise do questionário online revela que: a maior parte dos colaboradores do BNP Paribas têm até 35 anos, estão na empresa há menos de cinco anos e integram o Centro de Serviços Partilhados; os colaboradores conhecem os valores na empresa e revêem-se neles; conhecem os objetivos e apreciam o trabalho da empresa na sua divulgação; estão interessados em ter mais informação da empresa e em atividades de networking; reconhecem as ferramentas apresentadas (Townhall, Welcome Day, Echonet e Flash) e apreciam a comunicação interna geral dentro da empresa.

Após a análise destes resultados, sugerimos atividades e ações que permitam à empresa potenciar os bons resultados apresentados, nomeadamente através da criação de um plano de CI adequado; promovendo a criatividade das suas atividades e da comunicação cara-a-cara; aumentando o número de atividades de networking entre outras.

Para o futuro, espera-se que a comunicação interna continue a sua curva ascendente no reconhecimento da sua importância, não esquecendo que o colaborador deve ser visto como um cliente interno que deverá estar motivado e informado para desta forma conseguir ser um bom embaixador, ser produtivo e um membro feliz da organização.

Bibliografia

- Admin, C. (27 de Abril de 2015). *Attracting Millennials - What the Young and Brightest Want?* .
Obtido de Caribbean Leadership Project:
<http://www.caribbeanleadership.org/en/group-specific-content/public/blog/attracting-millennials---what-the-young-and-brightest-want>
- BNP Paribas. (s.d.). Obtido de
<http://mediab2e.group.echonet/image/37/3/1605373.jpg?h=GPS>
- BNP Paribas. (25 de Junho de 2015). *BNP Paribas*. Obtido de BNP Paribas:
<http://mediab2e.group.echonet/image/37/3/1605373.jpg?h=GPS> results 2014
- Bordean, I. (SA). *Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance*.
- Cabezudo, V. (11 de Setembro de 2012). *La historia de las redes sociales, corta pero intensa*.
Obtido de MuyPymes: <http://www.muypymes.com/2012/09/11/historia-redes-sociales>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1999). *Humanator*. Dom Quixote.
- Chuquizuta, D. E. (SA). *Cultura Organizacional*. Obtido de Monografias:
<http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#ixzz3edx088AY>
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (23 de Janeiro de 2015). *Organisational Culture Inventory*. Obtido de www.humansynergistics.com/uk/Products/OrganizationDevelopment
- Cornelissen, J. (2010). *Corporate Communication*.
- Curral, L., & Chambel, M. J. (2001). Processos de Comunicação nas organizações. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 357- 375). Lisboa: McGraw-Hill.
- Da Silva Oliveira, R. A. (2012). *A influência da Comunicação interna no comportamento organizacional. O caso da GCI*. Universidade Católica Portuguesa. NA: NA.
- Dircom. (2014). *La comunicación corporativa*.
- Do Ó, S. (2015). *Como fazer os trabalhadores felizes em 10 simples passos*. Obtido de Dinheiro Vivo:
http://www.dinheirovivo.pt/emprego/carreiras/interior.aspx?content_id=4757714&page=-1
- Dynamic Sme. (11 de 10 de 2013). *Internal Communication*. Obtido de
https://www.youtube.com/watch?v=f0uh0P6_JEg

- Essays. (10-06-2015 de November de 2013). *Essays UK*. Obtido de Essays, UK: Essays, UK. (November 2013). Internal Communication. Retrieved from <http://www.ukessays.com/essays/management/internal-communication.php?cref=1>
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Freitas, M. E. (SD de Setembro de 1991). Cultura Organizacional grandes temas em debates. *Revista de Administração de Empresas*, pp. 1-8.
- Global Finance Magazine. (26 de Fevereiro de 2014). *World's Best Investment Banks 2014*. Obtido de Global Finance: <https://www.gfmag.com/awards-rankings/best-banks-and-financial-rankings/worlds-best-investment-banks-2014>
- Goman, C. K. (SD de SD de SD). *Hodu*. Obtido em 15 de Março de 2015, de Hodu: <http://www.hodu.com/face-to-face.shtml?s=2&>
- HP. (2004). *The power of visual communication*.
- HP. (SD). The power of visual communication.
- Kim, J.-N., & Grunig, J. E. (2011). Problem Solving and Communicative Action: A Situational Theory of Problem Solving. *ResearchGate*, 120 - 149.
- Lombardi, G. (2012). *Simply Communicate*. Obtido de What makes a company innovative?: <http://www.simply-communicate.com/case-studies/airbnb/what-makes-company-innovative>
- Lombardi, G. (13 de Fevereiro de 2014). *Exploring Creativity in internal comms*. Obtido em 18 de Fevereiro de 2015, de Simply-Communicate: <http://www.simply-communicate.com/news/alive-ideas/exploring-creativity-internal-comms-0>
- Lombardi, G. (NA de NA de NA). *Simply- Communicate*. Obtido em 22 de Fevereiro de 2015, de Simply- Communicate: <https://www.simply-communicate.com/case-studies/company-profile/new-metrics-home-office-internal-comms>
- Luthans, F. (2006). Communication. Em F. Luthans, *Organizational Behaviour* (pp. 313-343). McGraw-Hill.
- Macnamara, J. (2002). *PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication*.
- Marin, A. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Marinho, S. (2002). *Redes Informais de Comunicação*. Braga.
- Mills, L., & Anne Fortina, S. (SD). *Strategic Internal Communications: Boosting Corporate Culture, Productivity and Profitability*. Ark.

- Oliveira, R. A. (2012). *A influência da comunicação interna no comprometimento organizacional o caso da GCI*. Universidade Católica Portuguesa.
- Optima 360. (2006). *Typical Survey Response Scales*. Obtido de www.360degreefeedback.net/media/ResponseScales.pdf
- Penton, D. (4 de Janeiro de 2013). *Simply- Communicate*. Obtido em 20 de Fevereiro de 2015, de Simply- Communicate: <http://www.simply-communicate.com/news/book-reviews/providing-foundation-effective-internal-communication>
- Rouse, M. (s.d.). *Techtarget*. Obtido de Techtarget: <http://searchcio.techtarget.com/definition/enterprise-social-networking>
- Ruck, K. (NA). *Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s*. Bournemouth University, The Media School. Bournemouth : PR Academy.
- SA. (1999). *Organizational change: managing the human side*. Texas: ICF Kaiser.
- SA. (29 de Outubro de 2014). *Have millennials forgotten how to speak?* Obtido de BUSI220202: <http://talktothebl0g.blogspot.pt/2014/10/have-millennials-forgotten-how-to-speak.html>
- SA. (Maio de 2015). *Echonet BNP Paribas*. Obtido de BNP Paribas: <http://b2e.group.echonet/cid1232490-lid2/Our-values-progress-report-by-Yves-Martrenchar.html?p=198F80D6B2226F3D35EEBED41FF93678>
- SA. (14 de Fevereiro de 2015). *Is Organisational Culture Thwarting Creativity?* Obtido em 22 de Fevereiro de 2015, de Alive with Ideas: <http://www.alivewithideas.com/blog/culture-thwarting-creativity#sthash.yYa1KIgl.dpuf>
- SA. (16 de Junho de 2015). *Krempf Communications*. Obtido de Krempf Communications: www.stephenkrempf.com/mnc/the-relationship-between-internalcommunication-corporate-culture/
- SA. (8 de Agosto de 2015). *The Dashboard Spy*. Obtido de The Dashboard Spy: <https://dashboardspy.wordpress.com/2006/09/29/communication-program-dashboards-xcelsius-dashboard-metrics-for-public-relations-internal-corporate-communications/>
- SA. (15 de Agosto de 2015). *Why and how you should use images and videos as part of your comms*. Obtido de Simply Communicate: <http://www.simply-communicate.com/news/top-tips/photos/why-and-how-you-should-use-images-and-videos-part-your-comms>
- SA. (SD de SD de SD). *Communication Strategy: 9 steps to effective strategic planning* . Obtido em 5 de Março de 2015, de Melcrum: <https://www.melcrum.com/research/strategy-planning-tactics/9-steps-effective-strategic-planning>
- Sales, C. F. (2011). *A Comunicação interna na Portugalia Airlines*. Universidade Católica Portuguesa.

- Schoeneborn, D., & Blaschke, S. (2014). *The Three Schools of COO Thinking*. SAGE.
- Sherman, F. (SD de SD de SD). *Face-to-Face Communication and Technology*. Obtido de Small Business: <http://smallbusiness.chron.com/facetoface-communication-technology-29705.html>
- Shook, J. (20 de junho de 2012). *Visual Management - The good, the bad and the ugly*. Obtido de Lean Enterprise Institute: <http://www.lean.org/shook/DisplayObject.cfm?o=2095>
- Smith, L. (SA). *Internal Communications: Measurement & Evaluation Applying the PRE Cycle to Internal Communications*. CPD.
- Smith, L. (SD). *Effective Internal Communication*. Kogan Page.
- Stephens, K. (2 de Dezembro de 2014). *AlternativesFinder.com*. Obtido em 22 de Dezembro de 2014, de AlternativesFinder.com: <http://alternativesfinder.com/sales-techniques-and-tricks-used-by-retailers-how-apple-nike-others-increase-their-income/>
- Walker, S. (26 de Agosto de 2015). *Commevaluation*. Obtido de Alignment Evaluation Solutions: <http://www.commevaluation.com/downloads/effective%20measurement%20for%20Internal%20communication.pdf>

Apêndices

Apêndice A: Email enviado aos colaboradores

Este foi o email enviado aos colaboradores do BNP Paribas CIB – na tentativa que conseguir a colaboração deles para a recolha dos dados a analisar.

“Dear all,

As a part of my Master Thesis, i'm doing a qualitative research on Internal Communication and Corporate Culture's transmission.

My aim is to evaluate how well the employees of CIB BNP Paribas Portugal know its culture and its internal communication techniques.

I invite you to share your feedback with me in a [small survey](#)

Things you need to know about the survey:

- It is anonymous
- It should take approximately 3 minutes to complete
- It will be open for 1 week until the 8th of August.

Thank you in advance for your participation !!

Best Regards,

Cátia Salomé Pereira”

Apêndice B: Questionário

Este foi o inquérito enviado aos elementos da amostra. Tendo em conta que o recurso utilizado foi uma ferramenta online, em termos gráficos, não é possível replicar o mesmo.

Pessoal

- 1) Age:
 - e. 20-35 years old
 - f. 35-50 years old
 - g. 50- 65 years old
 - h. > 65 years old

- 2) Gender:
 - a. Male
 - b. Female

- 3) Working for BNP Paribas CIB for?
 - a. < 1 year
 - b. 1-5 years
 - c. 5-10 years
 - d. 10-15 years
 - e. > 15 years

- 4) Department:
 - a. Banking**
 - i. Cash Management
 - ii. Global Coverage Solutions
 - iii. Operations
 - iv. Client Management
 - b. Transversal Business**
 - i. Permanent Control & BCP
 - ii. General Services
 - iii. Legal
 - iv. Communication
 - v. HR

- vi. Compliance
- vii. Information Technology
- viii. Project Management

c. CIB Services Center

- i. Europa HUB
- ii. GECD FO
- iii. GECF Fees & Commissions
- iv. CF
- v. GECD Operations
- vi. FX MM Operations

BNP Paribas's Culture

The values of BNP Paribas CIB are: Responsiveness, Creativity; Commitment and Ambition.

- 1) Were you aware of these values?
 - a. Yes
 - b. No

- 2) Do you see yourself in these values?
 - a. Yes
 - b. No

- 3) Do you think the overall internal attitude of the company matches the values they represent?
 - a. Yes
 - b. No

- 4) A few months ago there was a global survey with the purpose of creating a set of new CIB values. Did you participate on the survey?
 - a. Yes
 - b. No

- 5) Do you have a clear understanding of the goals and objectives of BNP Paribas?
- a. Yes
 - b. No
- 6) Do you think that BNP Paribas does an excellent job keeping you informed about matters that affect your job?
- a. Yes
 - b. No

Internal Communication

- 1) What information from the company do you need to have to feel well informed?
- a. Actuality from CIB platform in Lisbon;
 - b. Actuality from CIB global;
 - c. Actuality from the group BNP Paribas;
 - d. Other
- 2) Which internal communication tools do you know?
- a. Ambition (magazine)
 - b. Starlight TV
 - c. Echonet
 - d. Social Networks (Facebook, Instagram, Twitter, etc)
 - e. BNP Paribas's Website
 - f. Other
- 3) Which functions do you consider to be more important in these tools:
- a. Sharing possibilities
 - b. To be able to give my opinion
 - c. To be more informed about the company
 - d. Other

- 4) How often do you use these channels?
- a. Everyday or almost
 - b. Between 1 or 2 times week
 - c. Ocasionally (2 /3 times month)
 - d. Rarely
 - e. Never
- 5) Which activities would you like to see more often?
- a. Networking activities
 - b. Internal Events
 - c. More print communication
 - d. Social Networks (unblock them)
 - e. Other
- 6) How do you evaluate Echonet?
- 5- Extremely Important
 - 4- Important
 - 3- Moderately Important
 - 2- Somewhat important
 - 1- Not very important
- 7) How do you evaluate the internal Newsletter- Flash?
- 6- Extremely Important
 - 4- Important
 - 3- Moderately Important
 - 2- Somewhat important
 - 1- Not very important
- 8) How do you evaluate the Townhall?
- 5- Extremely Important
 - 4- Important
 - 3- Moderately Important

- 2- Somewhat important
- 1- Not very important

9) How do you evaluate the Welcome Day?

- 5- Extremely Important
- 4- Important
- 3- Moderately Important
- 2- Somewhat important
- 1- Not very important

10) How satisfied are you with the communication inside your department?

- 5- Very Satisfied
- 4- Satisfied
- 3- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- 2- Dissatisfied
- 1- Very Dissatisfied

11) What's your overall appreciation with the company's internal communication performance?

- 5- Far Exceeds
- 4- Exceeds
- 3- Meets
- 2- Meets some
- 1- Does not meet

Thank you for your help

Anexos

Anexos A: Novos Valores CIB (Abril 2015)

In 2014, the BNP Paribas Group decided to revisit its values with a view to responding to its many challenges. A brand new, collaborative process was put in place to enable all employees to make their contribution.

Yves Martrenchar, the Group's Human Resources Manager, takes a look back at the project.

Can you tell us how the process went?

First and foremost, I would like to thank the 22,000 employees across the world who took part in this questionnaire (initially entitled 'BNP Paribas Spirit'). Thanks to their contributions, we were able to gather a high number of responses: 200,000 statements, i.e. around 2 million words, in 9 languages. (More info on the process)

Following key analysis work, the terms that stood out were then discussed and developed by several multicultural groups, before being analysed by members of the Group's Executive Committee.

What stage are we at now?

It is thanks to this very rich base that we were able to define the 'BNP Paribas Way'. It comprises four strengths upon which we can capitalize, and four driving forces, which should support the Group's transformation and development over the coming years.

The BNP Paribas Way will replace the previous four values, which supported the Group over the past 15 years, and will apply alongside the Management Principles, which remain unchanged.

To find out more about these strengths and driving forces, I invite you to watch an extract of my presentation to the Group's SMPs (Senior Manager Positions), given on 24 March at the BNP Paribas Day.

What are the next steps in this project?

We need several months to finalise the integration and to be in a position to roll out the BNP Paribas Way in September in all the Group's business lines and countries. From this moment on,

the BNP Paribas Way will guide us in all of our actions. It is the result of a collaborative process and, as such, will become a natural part of our daily activities. It will be our DNA and a strong driver for moving the Group forward.

Fonte: (BNP Paribas, s.d.)